

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TESIS DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE
CAPACITACIÓN EN CALIDAD SOBRE LA BASE DE LA NORMA
ISO 9001 EN LAS ÁREAS DE COMERCIO EXTERIOR Y
PRODUCTIVIDAD CASO: PRODUBANCO**

LCDA. GLENDA ISABEL VIZCAÍNO JARAMILLO

DIRECTOR: ING. RODRIGO SALTOS MOSQUERA, MBA

QUITO, 2014

DIRECTOR:

Ing. Rodrigo Saltos Mosquera, MBA

INFORMANTES:

Dra. Patricia León Vega, MBA

Ing. Mariano Merchán Fossati, MBA

DEDICATORIA

Todo lo puedo en Cristo que me fortalece.

Filipenses 4:13

AGRADECIMIENTO

Gracias mami, solo tu esfuerzo y tu constancia ha hecho posible todo en mi vida, sin tu ayuda: soy nada, sin tu amor: solo metal que resuena, sin tu guía: un barco a la deriva, tú eres –aunque no me lo creas- la única razón de llegar hasta aquí.

Fabián: estás en mi corazón en cada segundo, gracias.

Hijas: ustedes son el amor, la fuerza y el ejemplo (en orden de nacimiento).

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1
1. GESTIÓN DE LA CALIDAD EN ECUADOR.....	6
1.1. Reglamentación y organismos de apoyo de la gestión de la calidad	14
1.1.1. Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad	14
1.1.2. Reglamento general a la Ley del Sistema Ecuatoriano de Calidad	21
1.1.3. Organismo de Acreditación Ecuatoriano	24
1.1.4. Secretaría Técnica de Capacitación	30
1.1.5. INEN: impacto sobre la producción de bienes y servicios de calidad.....	35
1.2. Corporación ecuatoriana de calidad total: esfuerzo de la empresa privada y pública hacia la competitividad	38
1.2.1. El premio nacional de Calidad.....	41
1.2.2. Perspectivas de la Corporación Ecuatoriana de Calidad.....	44
2. LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS FINANCIEROS	46
2.1. Perspectivas de desarrollo económico y financiero del país	51
2.1.1. Entorno Económico:	52
2.1.2. Entorno Social – Político:	53
2.2. Reglamentación de los servicios bancarios en Ecuador.....	56
2.3. La calidad y los servicios financieros ecuatorianos	64

2.4.	Rentabilidad y eficiencia en el sistema financiero del Ecuador	66
2.5.	Grupo Financiero Producción: Produbanco	72
2.5.1.	El Grupo Financiero Producción: misión, visión, valores	75
2.5.2.	La situación actual del GFP en el mercado financiero nacional	76
2.5.3.	Levantamiento del Mapa de Procesos de la Institución.....	77
2.5.1.	Procesos gobernantes	79
2.5.2.	Procesos de soporte o apoyo	81
2.5.3.	Procesos claves o del negocio.....	82
2.6.	Política y objetivos de calidad del GFP	84
2.7.	Estructura de apoyo a los principios de calidad en el GFP	87
2.8.	Vicepresidencia de operaciones: responsable de la política de gestión en la calidad transaccional.....	88
2.8.1.	Velar por la correcta operatividad diaria	89
2.8.2.	Aplicar los controles y procedimientos definidos.....	89
2.8.3.	Apoyo en la consecución de los objetivos	90
2.8.4.	Rentabilizar la operatividad	90
2.8.5.	Establecer Socios Estratégicos.....	91
2.8.6.	Búsqueda de nuevas funcionalidades.....	91
2.8.7.	Gestión del Ambiente laboral	92
2.9.	Comercio Exterior: productos y gestión de la calidad	92

2.10.	Principales retos sobre la gestión de calidad en Produbanco	94
2.10.1.	Principales factores que afectan la gestión de la calidad	96
2.10.2.	Rotación de personal	96
2.10.3.	Motivación	97
2.10.4.	Compromiso	97
2.11.	Línea base de capacitación en Produbanco: Comercio Exterior	98
2.12.	Línea base presupuestaria del sistema de capacitación Produbanco	99
3.	PROPUESTA PARA EL DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN EN EL ÁREA DE COMERCIO EXTERIOR PRODUBANCO.....	101
3.1.	Definición de las necesidades de capacitación.....	107
3.1.1.	Involucramiento de la alta gerencia y del personal.....	108
3.1.2.	Definición y análisis de los requerimientos de competencias	112
3.1.3.	Revisión de las competencias existentes	117
3.1.4.	Identificación de brechas de capacitación.....	118
3.1.5.	Identificación de soluciones para cerrar brechas de competencia	122
3.1.6.	Definición de la capacitación necesaria.....	124
3.2.	Diseño y planeación de la capacitación en Comercio Exterior	128
3.2.1.	Restricciones en el proceso de capacitación	128
3.2.2.	Métodos de capacitación.....	130
3.2.3.	Identificación de proveedores de capacitación	131

3.2.4.	Propuesta Plan de capacitación	134
3.3.	Ofrecimiento de soporte al proveedor de capacitación	142
3.3.1.	Soporte previo a la capacitación	143
3.3.2.	Soporte durante la capacitación	144
3.3.3.	Soporte final a la capacitación	146
4.	PROPUESTA PARA EL MONITOREO Y MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN EN EL ÁREA DE COMERCIO EXTERIOR.....	147
4.1.	Evaluación a corto plazo	147
4.2.	Evaluación a largo plazo	148
4.2.1.	Evaluación actual de desempeño en Comercio Exterior.....	148
4.3.	Propuesta de evaluación	157
4.3.1.	Evaluación de la satisfacción del personal capacitado	158
4.3.2.	Evaluación a la adquisición de conocimientos, habilidades y conducta y del desempeño en el trabajo del personal capacitado	160
4.3.3.	Evaluación de la satisfacción de la gerencia del personal capacitado	169
4.3.4.	Evaluación del impacto sobre la organización personal capacitado	171
4.4.	Análisis financiero.....	171
4.4.1.	Análisis costo beneficio y cálculo del ROI de Capacitación	173
4.5.	Identificación de áreas clave relacionadas con el modelo de capacitación	179
4.6.	Mejoramiento del proceso de capacitación	181

4.6.1. Procedimiento para el monitoreo de la capacitación	182
4.7. Prospectiva de la implementación.....	182
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	188
5.1. Conclusiones	188
5.2. Recomendaciones.....	189
TRABAJO CITADOS.....	191
ANEXOS.....	198
Anexo 1: Ley del Sistema Ecuatoriano de Calidad	198
Anexo 2: Plan de inducción corporativa.....	224
Anexo 3: Modelo de formulario para calificación de proveedor	228
Anexo 4: Contrato de servicios de capacitación Produbanco.....	229
Anexo 5: Plan de Capacitación.....	236
Anexo 6: Evaluación de capacitación (corto plazo)	253
Anexo 7: Desarrollo evaluaciones Comercio Exterior Abril 2014.....	255
Anexo 8: Procedimiento para la mejora del proceso de capacitación	260

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Gestión de la calidad basado en procesos	2
Figura 2: Concepto de Calidad	3
Figura 3: Índice global de competitividad, calificación y ranking ICG 2007 - 2014.....	10
Figura 4: Organigrama del Ministerio de Industrias y Productividad	13
Figura 5: Flujograma del proceso para el control y sanción de infracciones	20
Figura 6: Procedimiento para designación de OECs	22
Figura 7: Reseña histórica del Organismo de Acreditación Ecuatoriano	25
Figura 8: Organigrama OAE	27
Figura 9: Competencias del OAE.....	28
Figura 10: Atribuciones de la SETEC	33
Figura 11: Actividades SETEC 2013	34
Figura 12: Organigrama INEN	36
Figura 13: Servicios de Asesoría y Capacitación CECT.....	40
Figura 14: Premios Nacionales y Regionales en América Latina	42
Figura 15: Principios Modelo Malcolm Baldrige.....	42
Figura 16: Crédito por sector económico	46
Figura 17: Cartera total de créditos	47
Figura 18: Morosidad por sector económico	48

Figura 19: Evolución de la Economía Ecuatoriana según el Banco Mundial 2010 - 2016.	51
Figura 20: Evolución de la pobreza sector urbano	54
Figura 21: Evolución de la Extrema pobreza Urbano	55
Figura 22: Conformación de la Junta de Política y Regulación Monetaria y financiera, miembros sin opción de votación	60
Figura 23: Organismos de la política económica	62
Figura 24: Comparativo de Bancos según utilidades a Junio 2014.....	69
Figura 25: Utilidad versus Ingresos Totales (porcentaje), a Junio 2014, Banca Ecuatoriana	71
Figura 26: Gobierno Corporativo Produbanco	73
Figura 27: Procesos Gobernantes Produbanco	80
Figura 30: Procesos de Apoyo Produbanco.....	82
Figura 31: Procesos claves o del negocio en Produbanco	83
Figura 32: Filosofía corporativa	86
Figura 33: Organigrama de la Vicepresidencia de Operaciones / Comercio exterior	93
Figura 34: Principales retos de la gestión de calidad en Produbanco.....	96
Figura 35: Normas de apoyo a norma ISO 9001	102
Figura 36: Motivaciones inconscientes	104
Figura 37: Mejoramiento de la calidad.....	105

Figura 38: Beneficios y conductas esperadas de la Participación de las personas en la organización.....	106
Figura 39: Ciclo de la capacitación	107
Figura 40 I ETAPA: Detección de necesidades de capacitación.....	135
Figura 41 II ETAPA: Plan de capacitación	136
Figura 42: Alcance de la propuesta de plan de capacitación	137
Figura 43: Niveles de Capacitación.....	139
Figura 44: Nivel Ejecutivo Comercio Exterior.....	140
Figura 45: Nivel de Supervisión Comercio Exterior	140
Figura 46: Personal Operativo Comercio Exterior	141
Figura 47: Evaluación de la capacitación, Modelo Kirkpatrick	161
Figura 48: Modelos de evaluación económica de la capacitación.....	172
Figura 49: Modelo ROI de Jack Phillips	173
Figura 50: Estructura propuesta para desarrollo de planes de capacitación	180
Figura 51: Ciclo de Deming	181
Figura 52: Ciclo continuo de la prospectiva a la construcción social	183

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Índice de Competitividad Global (ICG) 2007 - 20013.....	8
Tabla 2: Infracciones y sanciones.....	19
Tabla 3: Consejo Consultivo del Sistema Nacional de Calidad del OAE.....	30
Tabla 4: Comité Interinstitucional SETEC.....	32
Tabla 5: Socios de la Corporación Ecuatoriana de Calidad Total.....	39
Tabla 6: Premio Nacional de Calidad y Medalla de Oro a la Excelencia 2004 – 2014	43
Tabla 7: Servicios bancarios Ecuador	50
Tabla 8: Leyes derogadas con el Código Monetario y Financiero, 2014.....	58
Tabla 9: Clasificación del Sistema financiero nacional.....	63
Tabla 10: Organismos de Certificación Ecuador.....	64
Tabla 11: Empresas de Servicios Financieros certificados ISO 9001	65
Tabla 12: Ganancia Ejercicio / pérdida a Junio 2014 (en miles de dólares)	67
Tabla 13: Gobierno Corporativo GFP durante la consolidación	77
Tabla 14: Propuesta para Política de Calidad del Grupo Financiero Producción	87
Tabla 15: Inversión en capacitación 2011-2.....	99
Tabla 16: Definición de las necesidades de la organización	109
Tabla 17: Evaluación y Propuesta para la detección de necesidades de capacitación en la organización.....	111

Tabla 18: Definición y análisis de requerimientos de competencias	113
Tabla 19: Perfiles de puestos por competencias	115
Tabla 20: Revisión de competencias en Comercio Exterior	118
Tabla 21: Listado de competencias necesarias, versus competencias existentes Comercio Exterior	119
Tabla 22: Listado de requerimientos de capacitación en Comercio Exterior	128
Tabla 23: Análisis y determinación de restricciones	129
Tabla 24: Proveedores seleccionados para desarrollo Plan de Capacitación	134
Tabla 25: Evaluación Actual Subgerente Comercio Exterior	150
Tabla 26: Evaluación Actual Ejecutivo Supervisor Comercio Exterior	151
Tabla 27: Evaluación Actual Ejecutivo Control Interno Comercio Exterior	152
Tabla 28: Evaluación Actual Ejecutivo Liquidador Procesos especiales	153
Tabla 29: Evaluación Actual Ejecutivo Liquidador Productos	154
Tabla 30: Correlación entre Objetivos de la capacitación y evaluación de resultados esperados por cargo	163
Tabla 31: Evaluación propuesta Subgerente Comercio Exterior	164
Tabla 32: Evaluación propuesta Ejecutivo Supervisor Comercio Exterior	165
Tabla 33: Evaluación propuesta Ejecutivo Control Interno Comercio Exterior	166
Tabla 34: Evaluación propuesta Ejecutivo Liquidador procesos especiales Comercio Exterior	167

Tabla 35: Evaluación propuesta Ejecutivo liquidador productos Comercio Exterior	168
Tabla 36: Costos totales por proveedor	174
Tabla 37: Costos totales por cargo	174
Tabla 38: Sueldos y Beneficios Comercio Exterior	175
Tabla 39: Costos totales por capacitación	175
Tabla 40: Identificación de Beneficios económicos producto de la capacitación	177
Tabla 41: Monitoreo y mejoramiento del proceso de capacitación	182
Tabla 42: Componentes del ciclo de la prospectiva, objetivos, procesos y resultados esperados	184

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo se exploran los postulados básicos de la calidad y la consecuencia de su aplicación en la competitividad y productividad. Esto es válido y puede aplicarse a un país, una organización, un área o un individuo, en este caso al área de Comercio Exterior de Produbanco con el soporte del área de Productividad. Como es obvio, los individuos en las organizaciones necesitan trabajar en función de resultados y su productividad individualmente contribuye a la de la organización.

Ecuador es un país pleno de recursos naturales que requiere cambios que propendan a la industrialización y por lo tanto, la banca ecuatoriana cumple un papel fundamental en la intermediación de los recursos económicos que se ponen a disposición de las empresas con este fin.

Sobre estas bases, el capítulo uno revisa la gestión de la calidad en el Ecuador y cómo la infraestructura de calidad apalanca los procesos de producción y sus requerimientos para armonizar a nivel regional y mundial la entrega de productos: bienes o servicios. En el capítulo dos se puntualiza sobre la calidad dentro de los servicios bancarios y particularmente en el Banco de la Producción para al final decantar en el área de Comercio Exterior que es el caso de estudio.

Los capítulos tres y cuatro corresponden a las propuestas: del plan de capacitación para el área de Comercio Exterior así como, del sistema de evaluación del mismo. Dichas propuestas -sobre la base de la norma ISO 9001 y el apoyo de la guía técnica 10015- pretenden aplicar una metodología clara para definir brechas de capacitación, objetivos y responsabilidades metodológicas de evaluación del proceso en sus diferentes etapas, así como los compromisos que la organización debe realizar para garantizar un proceso que se alinee con la estrategia institucional, así como el análisis económico de la propuesta de capacitación a través de la determinación del ROI (retorno sobre la inversión).

Finalmente, se realiza un análisis en prospectiva de lo que sería la implementación del plan de capacitación tomando en cuenta los diversos escenarios posibles y las experiencias previas en la aplicación de planes.

En resumen, este trabajo ha sido el resultado de un viaje desde los fundamentos de la calidad hasta la propuesta de aplicación práctica de un plan de capacitación, cuyo único fin es potenciar al elemento humano del área de Comercio Exterior de Produbanco en el que intervienen decisivamente el más alto nivel administrativo de la empresa y las vicepresidencias de: recursos humanos, productividad y operaciones, con el fin de lograr los objetivos propuestos en: competitividad y productividad tanto del área estudiada como de la institución.

Esta metodología puede posteriormente aplicarse a cualquier área del banco, siendo de amplia utilizada su aplicación dentro de la empresa.

INTRODUCCIÓN

Todos los emprendimientos a diario buscan lograr una meta económica y de éxito que se hace permanentemente más competitiva. Llegar al público con productos de calidad y dejar un legado de responsabilidad social con cada grupo relacionado con la empresa: accionistas, proveedores, comunidad, empleados y evidentemente con los clientes, es la razón de vida de la empresa.

En esta etapa inicial de bajo volumen, el servicio personalizado, al detalle y con resultados inmediatos es el ancla con el que se continúan cerrando excelentes relaciones de negocio a largo plazo; con el paso del tiempo y la consolidación de las empresas la confianza del público aumenta, y crecen los volúmenes transaccionales, entonces la empresa invierte en mayores recursos operativos y tecnológicos que le permitan seguir logrando el mismo efecto de calidad y agilidad para cada uno de sus –ya– numerosos clientes.

En ese momento de la vida empresarial, la brecha creada entre la oferta de valor al cliente y la gestión operativa que logre ese objetivo debe balancearse de tal manera que: tanto los riesgos como los costos sean minimizados; mientras que la relación comercial siga siendo a largo plazo y con resultados positivos en la línea final del balance.

Para lograr este objetivo de éxito en las empresas la administración central se plantea los diferentes objetivos y el uso de herramientas tecnológicas y administrativas que le permitan lograrlos; una de éstas es la “Gestión de la Calidad” que soporta la toma de decisiones diarias y contribuye al manejo adecuado del negocio buscando la excelencia. Por otro lado, la gestión por procesos es la base del Sistema de Gestión de Calidad, tal como se describe en el gráfico a continuación:

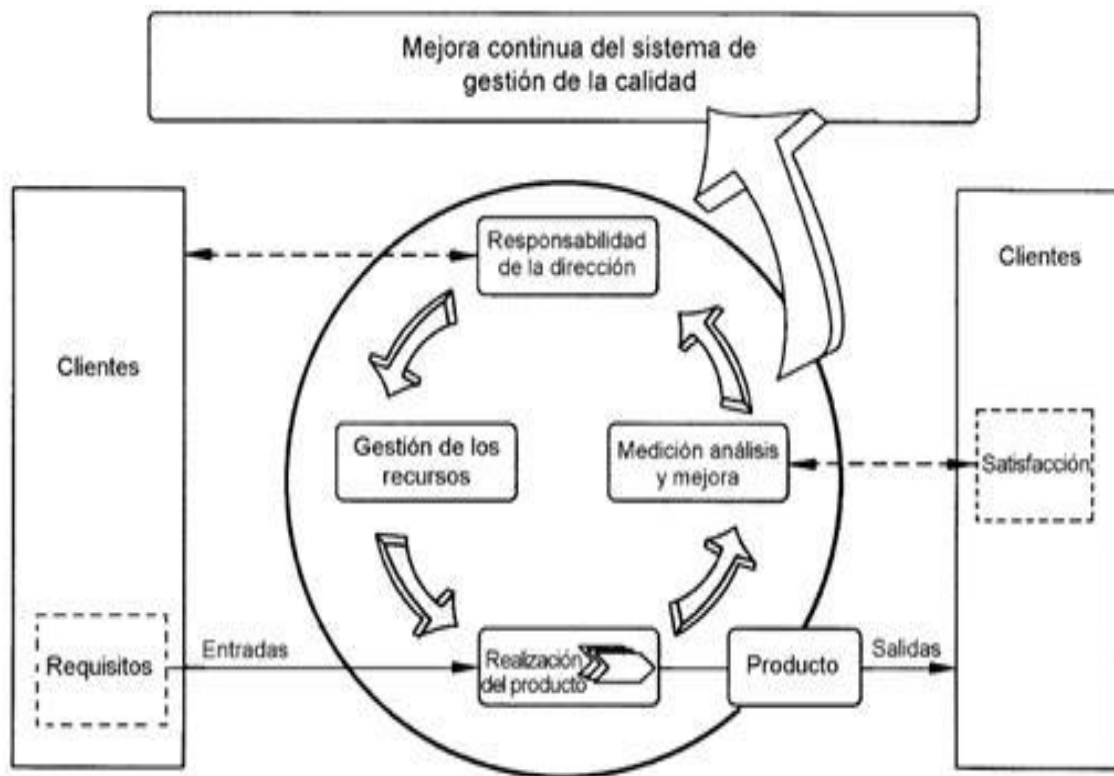


Figura 1: Modelo de Gestión de la calidad basado en procesos

Fuente: Norma ISO 9000:2005

La Norma ISO 9000 (2005) en el punto 3.1.1 indica que calidad es el: “grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos, por lo que se hace indispensable analizar este concepto explorando las consecuencias de su aplicación”.

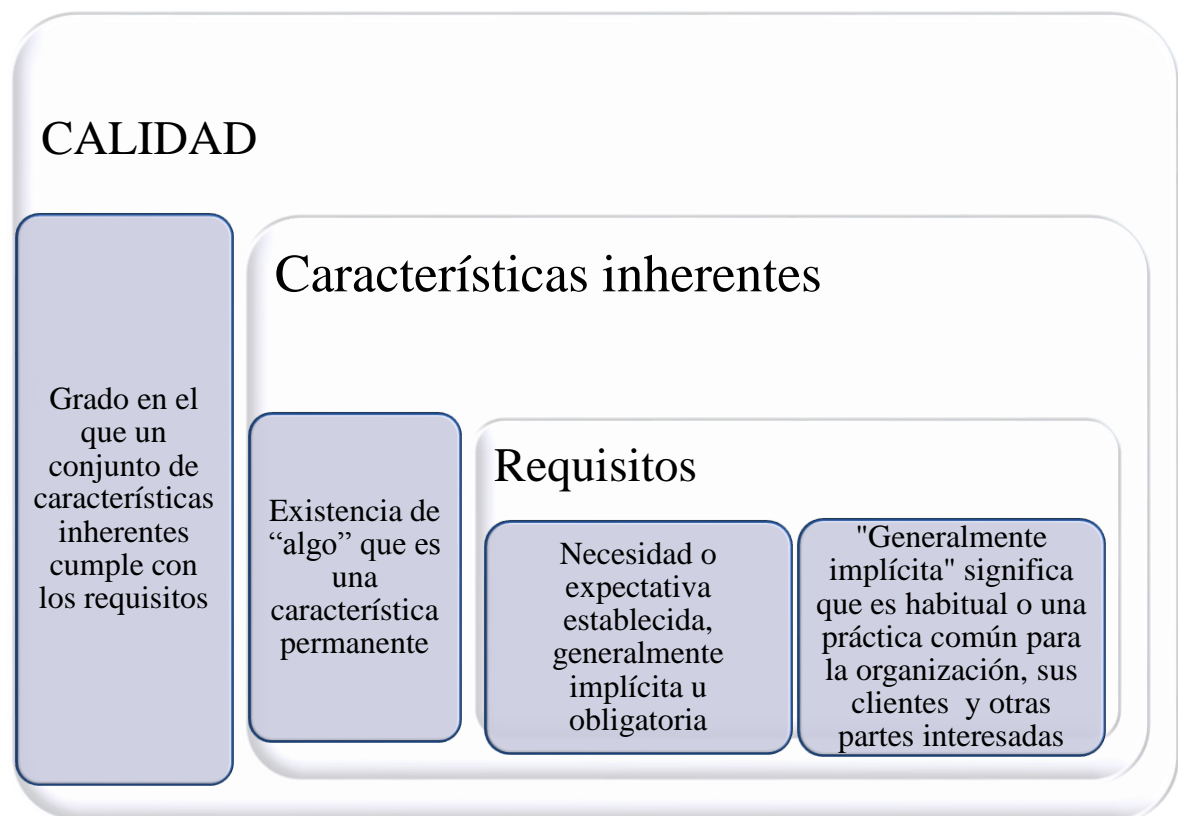


Figura 2: Concepto de Calidad

Fuente: Norma ISO 9000:2005

Está claro entonces que los requisitos son de vital importancia a la hora de estructurar un concepto de calidad para la organización, ya que de ellos depende que los productos y/o servicios cumplan con las características inherentes, es decir aquellas que el mercado o sujeto consideran como necesarias y permanentes; asimismo, su cumplimiento brinda al usuario el grado de satisfacción que percibe como: pobre, buena o excelente calidad brindada por la empresa, el producto y/o servicio.

La calidad, sin embargo, no puede ser “implantada” sin un proceso educativo dentro de la organización, sin haber desarrollado ciertas habilidades y capacidades en el personal y logrado un asentamiento de dichos conceptos en los colaboradores con el fin de lograr el aumento de su productividad.

Dado este conocimiento, la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) en el año 1999 lanzó una serie de Normas ISO llamadas 10000: Guías y lineamientos para el

entrenamiento conocidas como ISO 10015 y Directrices para la participación y competencia de la gente: ISO 10018. Ambas directrices, de acuerdo a lo expresado por Juan Andrés Salido: “Las normas ISO 10000 proporcionan un marco integrado para la gestión y mejora de la satisfacción de los clientes” (Salido, 2012) ambas normas: 10015 y 10018, en el concierto de todas las que corresponden a la familia de las 10000, constituyen un referente del ciclo de, capacitación o educación, así como la guía para lograr consolidar estos esfuerzos en calidad al interior de las organizaciones, a través de la gestión de las personas, todo esto considerado sobre la base de que la gestión de calidad es imposible sin el concurso de la Alta Dirección, el personal en general y el desarrollo de sus competencias a fin de lograr el objetivo de la política de calidad en cada organización.

Con este objetivo en mente, es necesario conocer las premisas de la formación y la capacitación como parte fundamental del proceso cognitivo y la aplicabilidad de los conceptos como parte del dominio afectivo de una materia. Esta importante tarea se logra a través de la capacitación en los principios de calidad aplicados en los puestos de trabajo, a través de este documento hablaremos de capacitación, ¿por qué no se habla solamente de entrenamiento? porque, entrenar es: “preparar, adiestrar personas o animales, especialmente para la práctica de un deporte” (Diccionario de la lengua española), por lo que se podría caer en la trampa de “entrenar” en técnicas y herramientas administrativas; mientras que la capacitación además de “habilitar a alguien o hacerlo apto”, es un sinónimo de educación, que implica “dirigir, encaminar y doctrinar sobre una filosofía”, en este caso, la filosofía de la gestión de calidad y su aplicación práctica.

Estos conceptos de capacitación y calidad se funden en este trabajo para lograr una propuesta de valor que ve a la capacitación como la herramienta para lograr eficiencias en la gestión del área de Comercio Exterior en Produbanco, respondiendo a los siguientes objetivos:

General

Diseñar un plan para la capacitación del personal, que apoye la gestión de calidad en la atención al cliente de Produbanco sobre la base de la norma ISO 9001 y el apoyo de la Guía Técnica ISO 10015.

Específicos

- Conocer la situación de la Gestión de calidad en el Ecuador, sus retos y objetivos.
- Conocer la situación de la Gestión de Calidad en el Sistema Financiero del Ecuador.
- Contextualizar la situación actual del GFP en el país.
- Conocer la política y los objetivos de calidad del GFP.
- Determinar la estructura que apalanca los principios de calidad en el GFP.
- Conocer las fortalezas y debilidades del sistema de gestión de calidad en el GFP a fin de alinear dichos conocimientos a la estructura del plan de capacitación.
- Identificar la línea base sobre de la capacitación del personal que apalanca el sistema de gestión de calidad en las áreas de Comercio Exterior y Productividad.
- Realizar la propuesta del plan para el ofrecimiento y evaluación de capacitación que apalanque la gestión de calidad del GFP sobre la base de la norma ISO 9001 y apoyo de la guía técnica ISO 10015.
- Determinar la estructura requerida para el planteamiento del plan de capacitación en calidad y el nivel de involucramiento del personal que se requiera.
- Cuantificar el impacto de la propuesta del diseño del plan para la capacitación que apoye la gestión de calidad del GFP.
- Analizar la prospectiva de la propuesta de capacitación.

1. GESTIÓN DE LA CALIDAD EN ECUADOR

El artículo primero de la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad en su numeral iii, establece que es preciso: *“promover e incentivar la cultura de la calidad y el mejoramiento de la competitividad en la sociedad ecuatoriana”* y en su artículo tercero indica: *“declárase política de Estado la demostración y la promoción de la calidad, en los ámbitos público y privado, como un factor fundamental y prioritario de la productividad, competitividad y del desarrollo nacional”* (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010), siendo la calidad, la percepción que tiene el cliente sobre el cumplimiento de los requisitos en el desempeño de un bien o servicio es decir, la verificación de si el producto cumple con los requerimientos que el cliente ha solicitado; y, administrar la calidad, es el acto de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades tendientes a la consecución de los objetivos de calidad planteados por una empresa, organización o estado; entonces, la gestión de la calidad a nivel de un país se refleja en sus niveles de competitividad ya que muestran el estado de sus procesos internos y de la acción práctica de los actores públicos y privados para generar bienes y servicios con los cuales el país se presenta al mundo.

Esta relación entre calidad y competitividad se ve reflejada en el Ecuador al analizarse históricamente. Nuestro país ha sido tradicionalmente extractivista: del campo y sus productos agrícolas desde los inicios de la vida republicana; y, el siglo pasado a partir de la década de los años setenta adicionalmente, del petróleo. Explotar los recursos naturales con copiosas ganancias no propició el ambiente adecuado a la innovación, tecnología y procesos de calidad, por lo que el país ha tenido un lento avance en su competitividad; ha sido en estos últimos cuarenta años –tanto debido a la reducción por los ingresos producidos por la venta del petróleo, como por las exigencias de un mundo cada vez más globalizado y estandarizado- que nuestro país se ha visto abocado a adoptar estrategias y utilizar herramientas que le permitan ser más competitivos en el mercado mundial, por lo tanto a incrementar la calidad en su producción, así como buscar nuevas alternativas de productos para ofrecer al mercado internacional.

Lo indicado se corrobora con la publicación del Índice de Competitividad Global que es realizado anualmente por el Foro Económico Mundial que tal como consta en su página web: *“es una institución internacional comisionada a mejorar las condiciones mundiales a*

través de la cooperación público-privada en el espíritu de una ciudadanía global^{vi} (The World Economic Forum, 2014) en esta publicación anual, se presenta la competitividad de los países inscritos en dicho foro sobre la base de doce indicadores y tres factores que son:

REQUERIMIENTOS BÁSICOS 40%

- 1. Instituciones*
- 2. Infraestructura*
- 3. Estabilidad Macroeconómica*
- 4. Salud y Educación Primaria*

FACTORES DE EFICIENCIA 50%

- 5. Educación Superior y Entrenamiento*
- 6. Eficiencia en los Mercados de bienes*
- 7. Eficiencia en los Mercados laborales*
- 8. Sofisticación del mercado financiero*
- 9. Preparación tecnológica*
- 10. Tamaño de Mercado*

FACTORES DE INNOVACIÓN 10%

- 11. Sofisticación de negocios*
- 12. Innovación*

A continuación se presenta la tabla con la información desde el año 2007. Nuestro país en la última medición disponible 2013 - 2014, ocupa el puesto 71 de 148 países que participan en el ranking.

Tabla 1:

Índice de Competitividad Global (ICG) 2007 - 20013

INDICADOR	2013 - 2014		2012 - 2013		2011 - 2012		2010 - 2011		2009 - 2010		2008 - 2009		2007 - 2008	
	ÍNDICE	148 PAÍSES	ÍNDICE	144 PAÍSES	ÍNDICE	142 PAÍSES	ÍNDICE	139 PAÍSES	ÍNDICE	133 PAÍSES	ÍNDICE	134 PAÍSES	ÍNDICE	131 PAÍSES
TOTAL	4,20	71,00	3,94	86,00	3,82	101,00	3,65	105,00	3,56	105,00	3,58	104,00	3,57	103,00
REQUERIMIENTOS BÁSICOS (40%)	4,60	62,00	4,40	75,00	4,35	82,00	4,15	92,00	4,00	93,00	4,12	90,00	4,07	89,00
1. Instituciones	3,60	92,00	3,20	131,00	3,11	125,00	3,05	128,00	2,97	125,00	2,92	129,00	2,93	125,00
2. Infraestructura	3,80	79,00	3,50	90,00	3,39	94,00	3,18	96,00	2,91	100,00	2,54	108,00	2,64	97,00
3. Estabilidad Macroeconómica	5,20	44,00	5,30	37,00	5,21	40,00	4,76	55,00	4,99	44,00	5,88	16,00	5,58	27,00
4. Salud y Educación Primaria	5,90	54,00	5,70	67,00	5,68	70,00	5,61	75,00	5,14	89,00	5,13	92,00	5,12	90,00
FACTORES DE EFICIENCIA (50%)	3,90	81,00	3,70	100,00	3,53	107,00	3,41	115,00	3,34	113,00	3,27	117,00	3,27	108,00
5. Educación Superior y Entrenamiento	4,20	71,00	3,80	91,00	3,85	90,00	3,65	92,00	3,25	103,00	2,96	115,00	2,92	111,00
6. Eficiencia en los Mercados de bienes	4,00	106,00	3,70	129,00	3,57	131,00	3,36	132,00	3,32	127,00	3,29	129,00	3,35	123,00
7. Eficiencia en los Mercados laborales	4,00	111,00	3,50	135,00	3,37	138,00	3,24	137,00	3,26	130,00	3,76	122,00	3,73	116,00
8. Sofisticación del mercado financiero	3,80	89,00	3,60	110,00	3,47	112,00	3,42	115,00	3,41	114,00	3,21	125,00	3,69	99,00
9. Preparación tecnológica	3,50	82,00	3,60	82,00	3,10	103,00	3,97	107,00	2,90	102,00	2,69	104,00	2,57	100,00
10. Tamaño de Mercado	4,00	59,00	3,90	60,00	3,84	60,00	3,81	61,00	3,87	60,00	3,73	61,00	3,37	68,00
FACTORES DE INNOVACIÓN (10%)	3,70	63,00	3,30	93,00	3,17	103,00	3,89	124,00	2,88	123,00	2,95	118,00	3,06	104,00
11. Sofisticación de negocios	4,00	69,00	3,70	94,00	3,57	93,00	3,34	107,00	3,42	105,00	3,54	99,00	3,57	93,00
12. Innovación	3,40	58,00	3,00	96,00	2,77	110,00	2,43	130,00	3,34	129,00	2,36	129,00	2,56	118,00

Fuente: Foro Económico Mundial

La evaluación ocupa un 50% de su peso en lograr comprender cómo avanzan los factores de eficiencia y un 10% en factores de innovación, mientras que el 40% se destina a la revisión de la institucionalidad; por lo tanto, si recordamos que la competitividad no la hacen las naciones sin el importante concurso de las empresas, el 60% de la evaluación corresponde a la gestión empresarial privada y pública, misma que debe realizarse bajo los conceptos de la calidad y sobre la base de normas internacionales que aseguren dicha calidad para el logro de una mayor competitividad del estado ecuatoriano.

Todos estos requisitos, factores e indicadores están íntimamente relacionados con la calidad de la producción de bienes y servicios dentro de las fronteras de nuestro país, y en un análisis más profundo encontramos que -como se muestra en el gráfico siguiente- en estos últimos años el Ecuador ha superado barreras de competitividad y calidad según el foro, avanzando al puesto 71 (2014) desde la posición 103 (2007) debido a sus avances en los puntos evaluados por el foro. Es obvio que para este desenvolvimiento las naciones se apalancan en la infraestructura de la calidad que han creado para sí mismas y que tienen referentes a nivel regional y mundial. Por otro lado, uno de los puntos que se analizan por el foro en los factores de eficiencia, es: Educación Superior y Entrenamiento, lo que da lugar a concluir que es de vital importancia contar con la capacitación adecuada y con el entrenamiento necesario que garantice procesos de calidad y por lo tanto bienes y servicios competitivos en el mercado internacional.

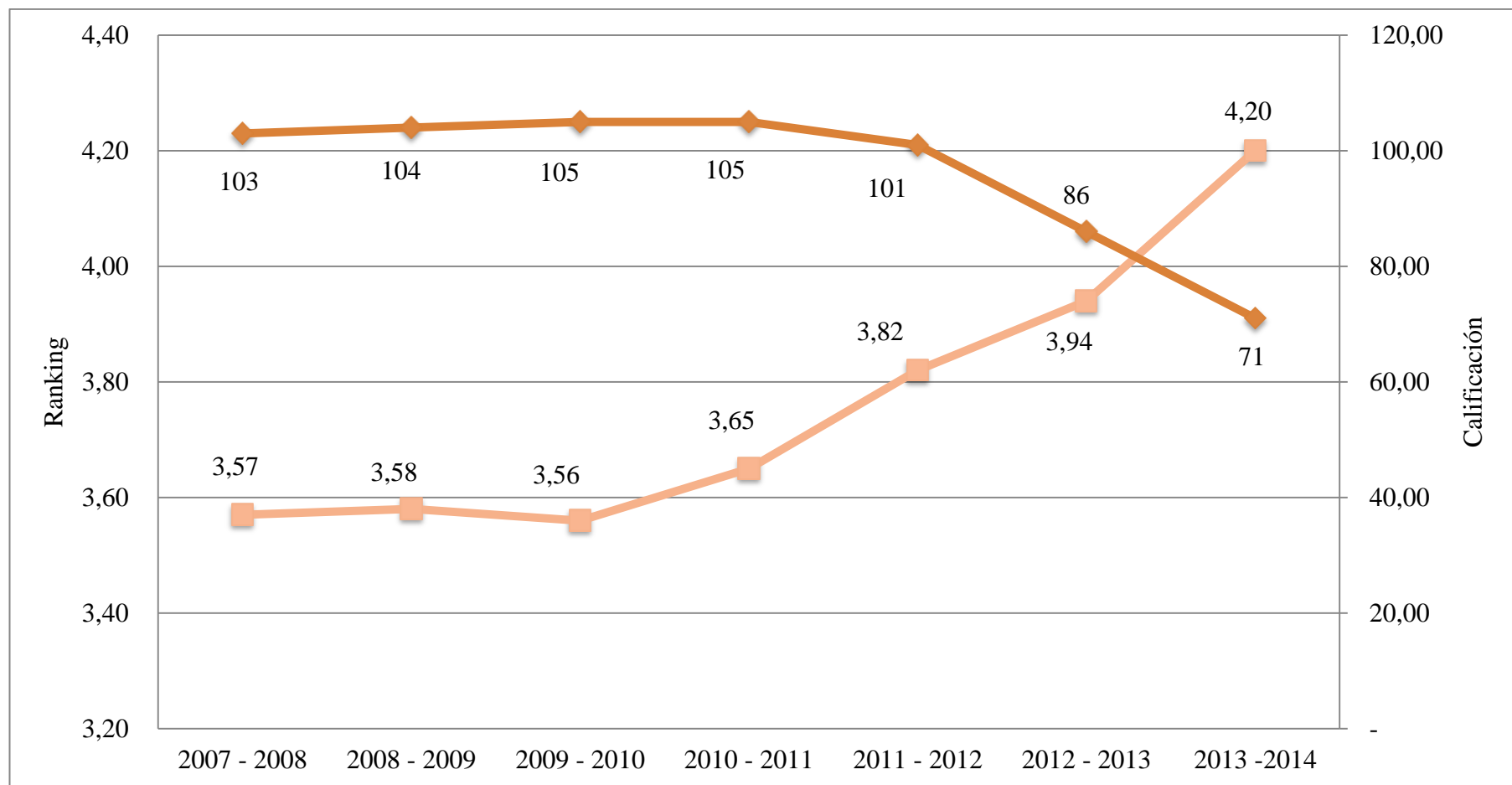


Figura 3: Índice global de competitividad, calificación y ranking ICG 2007 - 2014

Fuente: Foro Económico Mundial, “Reporte de Competitividad Global 2013-2014”

Es en el marco de esta competencia globalizada que el Ecuador necesita operar desde el más alto nivel institucional del Estado y de las organizaciones privadas, para trabajar bajo los lineamientos de calidad que se conocen en el mundo, con el único propósito de lograr ventajas significativas que pongan los productos y servicios ecuatorianos en un sitio reconocido dentro de las industrias en las que participa. En nuestro país contamos con materia prima y mano de obra, por lo que es importante modernizar los procesos de producción, calificar la mano de obra, cumplir con estándares internacionales e invertir en innovación, investigación y desarrollo (I+D+i) a fin de asegurar que los bienes y servicios sean aceptados en otros mercados.

Con estos objetivos en mente desde el año 2007 con las correspondientes leyes creadas por el estado Ecuatoriano, se han fundido las bases para la existencia de una infraestructura de calidad que apalanque las acciones públicas y privadas. Más adelante se tratará particularmente el tema de la ley y el reglamento, sin embargo, a continuación se expone la infraestructura creada en nuestro país.

En primera instancia en la parte pertinente de la ley se establece un Sistema Nacional de Calidad (Asamblea Nacional del Ecuador, Reforma del año 2010), estructurado por:

- *Comité Interministerial de la Calidad.*
- *El Instituto Ecuatoriano de Normalización.*
- *El Organismo de Acreditación Ecuatoriano.*
- *Las entidades e instituciones públicas que en función de sus competencias, tienen la capacidad de expedir normas, reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación de la conformidad.*
- *Ministerio de Industrias y Productividad.*

El Comité Interministerial de la Calidad está conformado por:

- *Ministra (o) Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad.*
- *Ministra (o) de Industrias y Productividad, quien lo presidirá o su delegado.*
- *Ministra (o) del Ambiente o su delegado permanente.*
- *Ministro (a) de Turismo o su delegado permanente.*

- *Ministro (a) de Agricultura, Acuacultura, Ganadería y pesca.*
- *Ministro (a) de Salud Pública o su delegado permanente.*
- *Ministra (o) de Transporte y Obras Públicas o su delegado permanente.*
- *Ministro (a) de Electricidad y Energía Renovable o su delegado permanente.*

El Ministerio de Industrias y Productividad ha sido designado como la institución rectora del Sistema Ecuatoriano de la calidad, por lo que a continuación se presenta a mayor detalle.

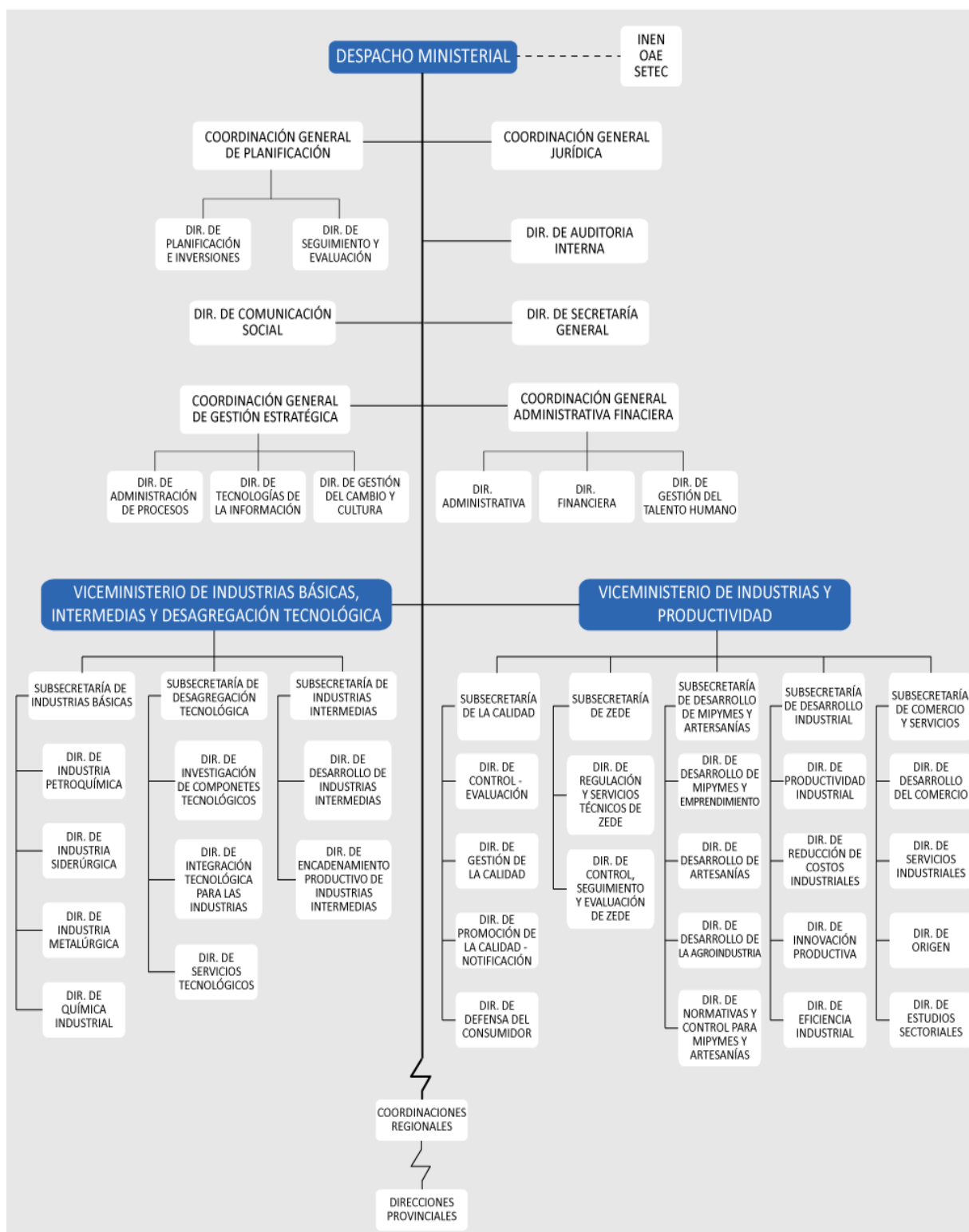


Figura 4: Organigrama del Ministerio de Industrias y Productividad

Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad

Como puede apreciarse el Ministerio de Industrias y Productividad tiene a su cargo dos viceministerios a uno de los cuales reporta la Subsecretaría de la Calidad a su vez conformada por cuatro direcciones que son: Control y evaluación, Gestión de la calidad, Promoción de la calidad – notificación y Defensa del consumidor. Es importante destacar que existen tres organismos que asisten directamente al ministerio del ramo que son el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), el Organismo de Acreditación Ecuatoriano (OAE) y la Secretaría Técnica de Capacitación (SETEC) los que, desde sus ámbitos de competencia, son imprescindibles para la consecución del objetivo de mejorar la calidad.

1.1. Reglamentación y organismos de apoyo de la gestión de la calidad

Como se ha dicho, existen tres organismos adscritos a la cartera de Industrias y Productividad que colaboran en el objetivo de lograr calidad en la producción y por lo tanto del aumento de competitividad. La respectiva ley y reglamento define las funciones y determina las competencias de acción tanto del Organismo de Acreditación Ecuatoriano (OAE) como del Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN). A continuación se realizará un breve análisis de la ley y su reglamento vigentes, así como de los organismos mencionados.

1.1.1. Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad

El Tribunal Constitucional el jueves 22 de febrero de 2007, con el Registro Oficial No. 26 del Año I, expide la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, (Asamblea Nacional del Ecuador, 2007) la misma que se compone de cinco Títulos y nueve Capítulos que son:

Título I: Objetivo y ámbito de aplicación

Título II: Del Sistema Ecuatoriano de la Calidad

Capítulo I: De la organización y funcionamiento del sistema ecuatoriano de la calidad

Capítulo II: Del Consejo Nacional de la Calidad

Capítulo III: Del Instituto Ecuatoriano de Normalización

Capítulo IV: Del Organismo de Acreditación Ecuatoriano

Capítulo V: De la reglamentación técnica y de la certificación de la conformidad

Capítulo VI: De la metrología

Capítulo VII: De la Normalización

Título III: Del desarrollo y la promoción de la Calidad

Título IV: De las infracciones y sanciones

Capítulo I: De las infracciones

Capítulo II: De la vigilancia, control, sanción y del procedimiento

Título V: Glosario de los términos de la calidad

Desde ese año y enmarcada en la constitución vigente del país que establecía en su Art. 242: “*La organización y el funcionamiento de la economía responderán a los principios de eficiencia, solidaridad, sustentabilidad y calidad, a fin de asegurar a los habitantes una existencia digna e iguales derechos y oportunidades para acceder al trabajo, a los bienes y servicios y a la propiedad de los medios de producción.*” (Congreso Nacional, 1998) Se desarrolla en el Ecuador como política de estado la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, sobre el fundamento de los requerimientos de la Constitución y de los convenios suscritos de los cuales el Ecuador es signatario.

Esta ley se constituye en el marco jurídico rector que consolida los esfuerzos en materia de calidad y que se denomina como el Sistema Ecuatoriano de la Calidad, ésta muestra las acciones a nivel gubernamental y como consecuencia, da vida a toda una gama de actividades que estremecen el control de los procesos en las empresas privadas. ¿Cómo es esto posible? a través de las sinergias provocadas por los esfuerzos comunes con un propósito y las diferentes normativas que apoyan este fin y se convierten en prácticas de uso común en las organizaciones. Posteriormente la ley es reformada el 29 de diciembre del 2010, misma que se encuentra vigente a la fecha de este estudio ([Anexo 1](#)) y cuyos cambios fundamentales se refieren a la actualización de la misma frente a la constitución del año 2008.

El Sistema Ecuatoriano de Calidad creado a través de esta ley, está destinado a regular toda la normativa y reglamentación relacionada con la evaluación de la conformidad para favorecer el cumplimiento de los compromisos internacionales; además, busca asegurar a los consumidores la calidad de los productos y servicios que llegan a sus manos, promoviendo la cultura de calidad y la competitividad, todo esto se presenta sobre la base de cinco principios que son:

- *Equidad o trato nacional*
- *Equivalencia*
- *Participación*
- *Excelencia*
- *Información*

Es de interés notar que éstos crean las condiciones para que el Ecuador logre competitividad, ya que sin dejar de lado las particularidades del país, abre sus fronteras a reconocer reglamentos técnicos de otros países y de brindar las mismas condiciones de transaccionalidad tanto a productos importados como locales; por otro lado, garantiza el acceso a la gestión -a través de información oportuna y clara- de los organismos relacionados con la calidad y pone al Estado como un referente de: estándares, eficacia, eficiencia, productividad y responsabilidad social; esto es un avance significativo y de mucha importancia puesto que el gobierno pretende ser un líder en este ámbito y por lo tanto, exigir a la empresa privada adecuarse para lograr las mismas o mejores prácticas, todo esto bajo definiciones técnicas de aplicación internacional.

Como ya se ha indicado, esta ley crea el Sistema Nacional de la Calidad a través del aporte conjunto de ministerios y organismos relacionados, que tienen atribuciones consignadas en ella. El Comité Interministerial, es una de las instancias, cuyas facultades tienen relación con la formulación de políticas, planes y actividades tendientes a coordinar los esfuerzos y conocer los resultados de la gestión de todos los involucrados en: promoción de la calidad, formación y capacitación, control de la evaluación de la conformidad e investigación. Se puede rápidamente entender la razón de las cuatro direcciones de la Subsecretaría de la Calidad que se ajustan al contenido de la ley, buscando su aplicación; sin embargo, la ley

especifica que además del Comité Interministerial, se nombrará un Consejo Consultivo con el concurso de representantes del sector productivo, la academia y los consumidores, lo que nos habla de la importancia de que la infraestructura de calidad se asiente sobre la base de la participación de los clientes y de quienes gestionan el conocimiento.

El Comité Interministerial entre sus atribuciones tiene la de aprobar el Plan Nacional de Calidad, el mismo que deberá enfocarse en las evaluaciones de la conformidad desde las directrices de la normalización y reglamentación así como la propuesta de servicios y bienes sujetos al control y la promoción de la calidad. Es por esto, que la ley en el Art. 29 describe el alcance y procedimientos para la reglamentación técnica, entendiéndose por ésta a toda aquella *“reglamentación que es necesaria para cumplir con los objetivos relacionados con la seguridad, la salud de la vida humana, animal y vegetal, la preservación del medio ambiente y la protección del consumidor contra las prácticas engañosas”* (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010), estos reglamentos se aplican tanto a bienes como a servicios y en función de uso, empleo o desempeño y no a sus características de diseño. Dado que la reglamentación debe cumplir con un trato equitativo, los productos o servicios que vengan del exterior deberán pasar por un proceso de certificación previo a su ingreso al país, sea por un proveedor nacional, cuanto por una empresa con la que el país tenga convenios para ejercer la función de certificadora, obviamente, los productos certificados calidad INEN no están sujetos a esta certificación, mientras se insta a que los productos que se adquieren sean verificados respecto a su calidad, pero esta no es una obligación únicamente de las empresas públicas, sino que se convierte en una buena práctica aplicable a todas las organizaciones.

El Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) y el Organismo de Acreditación Ecuatoriano (OAE) son dos entidades que conforman, además del Comité Interministerial al Sistema Ecuatoriano de la Calidad de los que se profundizará más adelante; sin embargo, cabe aquí indicar que estos dos organismos son de vital relevancia en el manejo de la normativa y la evaluación de la conformidad.

La ley también prevé los principios y objetivos de la evaluación de la conformidad y la certificación de la misma, destacándose la independencia de las funciones de acreditación y certificación y la probidad de los actores que llevan a cabo estas actividades ya que al

garantizar la idoneidad se logra que los productos ecuatorianos tengan una mayor aceptación en el mercado internacional -en virtud de los acuerdos de reconocimiento mutuo con otros países del mundo que tienen el mismo estándar- y ser más competitivos. Todos estos reglamentos técnicos son coordinados por el Ministerio de Industrias y Productividad a fin de garantizar su transparencia y oportunidad.

Otro importante capítulo de la ley es el sexto cuyo tema es la Metrología que de acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española en su versión online, es: *“una ciencia que tiene por objeto el estudio de los sistemas de pesas y medidas”* (Diccionario de la lengua española). En nuestro país es el INEN la entidad competente y responsable del aseguramiento de estas mediciones en función de patrones nacionales e internacionales que se consideren de mayor jerarquía a través de métodos de comparación y calibración de patrones e instrumentos de medición, que establecen las referencias para cada unidad (Art. 35).

En la ley se determina el uso del Sistema métrico decimal y se designa al INEN como el: *“responsable de la definición de las unidades, reglas de uso y todo lo relacionado con la aplicación del sistema y de todos los instrumentos, prototipos o modelos que se utilicen en las transacciones comerciales o de naturaleza judicial, de medición para servicios públicos o de salud, todo esto con la mira de garantizar la entrega exacta de las cantidades que se comercialicen y cumplir con el objetivo de garantizar la vida y el acceso a servicios de calidad”*; de igual manera el INEN está a cargo de la normalización en el país, que se entiende como la aplicación de normas de carácter voluntario.

El desarrollo y promoción de la calidad se define en la ley como una de las prioridades del estado, ya que ha de propiciarlas a fin de crear una cultura de calidad utilizando los espacios publicitarios que el estado posee y que pretenden llegar a la sociedad a través de la educación y la capacitación en la que interviene de una manera decisiva la Secretaría Técnica de Capacitación.

A continuación la ley establece una serie de infracciones y sanciones, las mismas que se resumen a continuación:

Tabla 2:

Infracciones y sanciones

Inciso	Infracción	Agravante	Sanción	Adicionales	Reincidencia
a)	Fabricación, importación, venta, transporte, instalación o utilización de productos, aparatos o elementos sujetos a reglamentación técnica sin cumplir la misma	implique peligro o daño grave a la seguridad, la protección de la vida o la salud humana, animal o vegetal, el medio ambiente o los derechos del consumidor	Multa de \$5,000 a \$10,000	Comiso especial de acuerdo al código penal, pago de daños y perjuicios y, suspensión de ejercer actividades. El pago de las sanciones no exime del cumplimiento de esta ley	Pago del doble de la multa
b)	No permitir el acceso o no facilitar la información requerida por el Ministerio de Industrias y Productividad o por el Comité Interministerial de la Calidad	tratándose de productos nacionales o importados sujetos a reglamentación técnica	Multa de \$1,000 a \$2,000		
c)	Expedición de certificados relativos a la evaluación de la conformidad o informes cuyo contenido no se ajusten a la realidad de los hechos o se emitan de manera inexacta, incorrecta o fraudulenta		Multa de \$5,000 a \$10,000		
d)	Las inspecciones, pruebas o ensayos efectuados de forma incompleta o con resultados inexactos	por una insuficiente constatación de los hechos o por deficiente aplicación de reglamentos técnicos	Multa de \$1,000 a \$2,000		
e)	La certificación que se efectúe sin verificar totalmente las condiciones y requisitos técnicos exigidos		Multa de \$2,000 a \$4,000		
f)	La venta, ofrecimiento, exposición y/o compra de mercaderías expresadas en unidades diferentes a las del Sistema Internacional de Unidades -SI- así como de mercancías que no cumplan con las tolerancias de peso o medida que se establezcan en las Normas Técnicas Ecuatorianas o en las regulaciones pertinentes.		Multa de \$500 a \$2,000		
g)	Realizar actos o suscribir contratos en los que se hagan constar unidades diferentes a las del Sistema Internacional de unidades		Multa de \$500 a \$1,000		
h)	El uso de indicaciones o etiquetas que desorienten o engañen a los compradores de mercaderías	lleven indicación de peso, medida o expresión de número de unidades, inexactas, indebidas o inexistentes	Multa de \$2,000 a \$4,000		
i)	El uso indebido de unidades de pesas o medidas o de aparatos o equipos no correctos, destinados al uso comercial e industrial		De \$1,000 a \$5,000		
Responsables	El propietario, director, gerente o administrador del establecimiento fabricante, importador o comercializador; las personas que participen en la instalación, reparación, mantenimiento o utilización de equipos y aparatos; los fabricantes, vendedores o importadores de productos, aparatos, equipos o elementos que no se ajusten a las exigencias de los reglamentos técnicos; y, los representantes o propietarios de los organismos, entidades y laboratorios especificados en esta ley.				

Nota:Corresponde a las infracciones en las que podrían incurrir quienes incumplen la ley. **Fuente:** Ley Sistema Ecuatoriano de Calidad

Todos estos controles se pueden dar únicamente en aquellos productos y/o servicios para los cuales existan reglamentos técnicos en los cuales se determina la evaluación de la conformidad, previa la aplicación de sanciones se seguirá el siguiente flujograma de proceso administrativo.

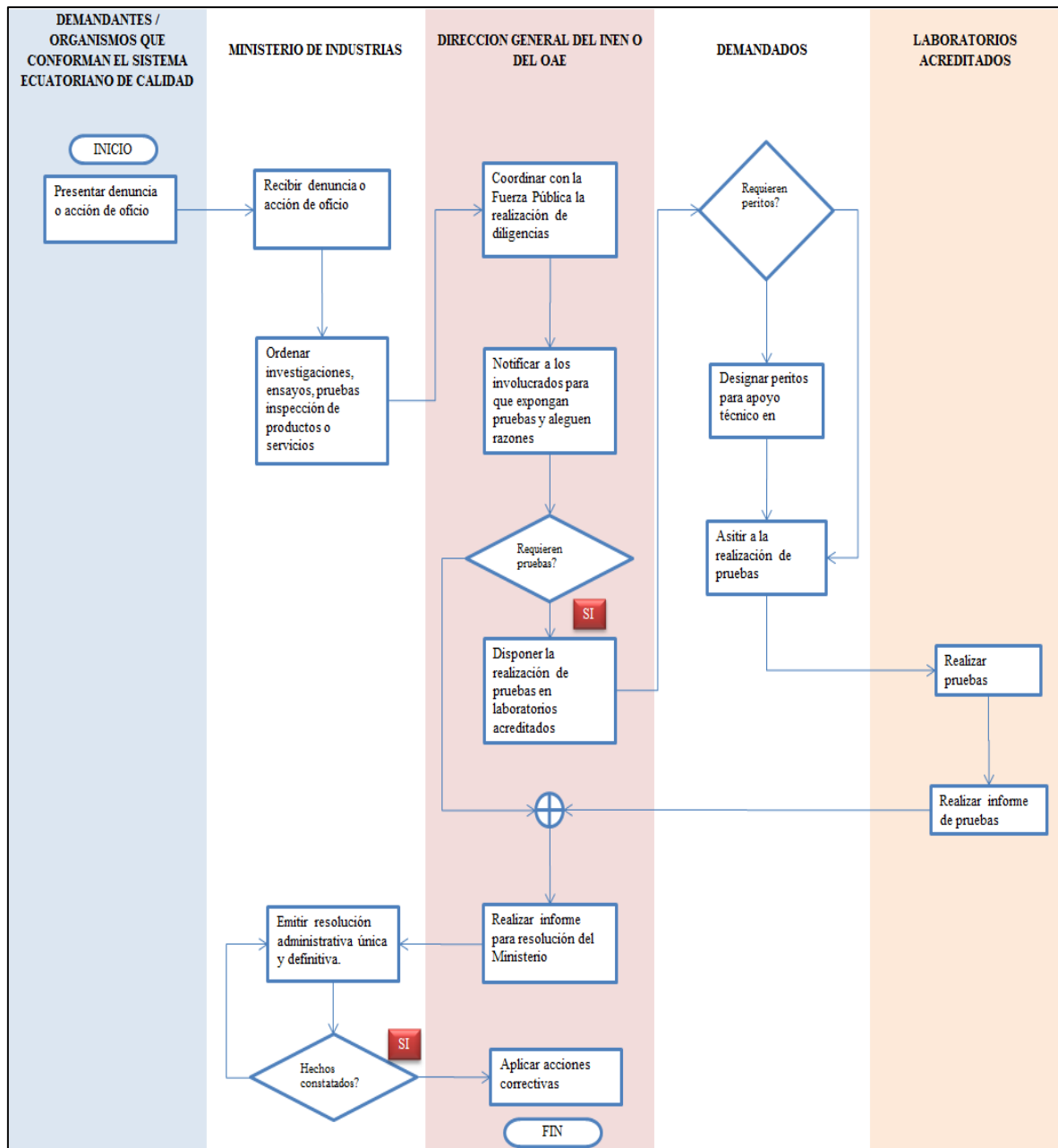


Figura 5: Flujograma del proceso para el control y sanción de infracciones

Fuente: Ley Sistema Ecuatoriano de Calidad

En definitiva la ley cubre los aspectos relevantes de la gestión de la calidad en el país a través de la creación de una infraestructura de calidad que aporta desde sus diferentes perspectivas a la construcción de un país más competitivo a continuación se irán revisando otros aspectos relacionados con las instituciones anexas y la reglamentación de la ley del Sistema Ecuatoriano de Calidad.

1.1.2. Reglamento general a la Ley del Sistema Ecuatoriano de Calidad

Los reglamentos en general, según se define en el Diccionario de la Real Academia Española en su versión online son una: *“colección ordenada de reglas o preceptos, que por la autoridad competente se da, para la ejecución de una ley o para el régimen de una corporación, una dependencia o un servicio. Este reglamento a la Ley del Sistema Ecuatoriano de la calidad es por lo tanto, el que facilita la aplicación de la ley y todos los puntos descritos en ésta para cumplir con sus objetivos”*. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011) .

El Comité Interministerial de la Calidad, se designa al Ministro de Industrias y productividad o su delegado como el Presidente del Sistema Ecuatoriano de la Calidad y se establece por voto de mayoría simple la designación del Vicepresidente, con lo cual si el primero no puede presentarse o queda impedido de ejercer su función éste último puede subrogarlo. Las competencias del comité entre otras implican la articulación integral de las políticas y acciones de la calidad de tal manera que cumpla con los objetivos de planificación, organización, dirección, control e información que exige la ley y que garantiza una gestión transparente sobre la base del Plan Nacional de Calidad. Justamente la Subsecretaría de Calidad es el órgano que realizará el seguimiento y evaluación sobre todas las acciones propuestas por este Comité.

Como se había mencionado existirá un Consejo Consultivo de Calidad el cual a través de sesiones presenciales o virtuales, tiene la responsabilidad de otorgar al Comité Interministerial: respuestas a sus consultas, asesoramiento, revisión documental y otras tareas que garanticen el normal funcionamiento y apoyen a la gestión del comité, con el concurso de personal idóneo que tenga formación y experiencia en las áreas de Calidad y

que garantice la inmediata ejecución, actualización y publicación de todos los documentos reglamentarios y normativos sobre la base de los informes técnicos del INEN y el OAE.

El Reglamento dispone además la designación en material de Evaluación de la conformidad a través de Organismos que son escogidos temporalmente el proceso para dicha designación se presenta en el flujograma siguiente:

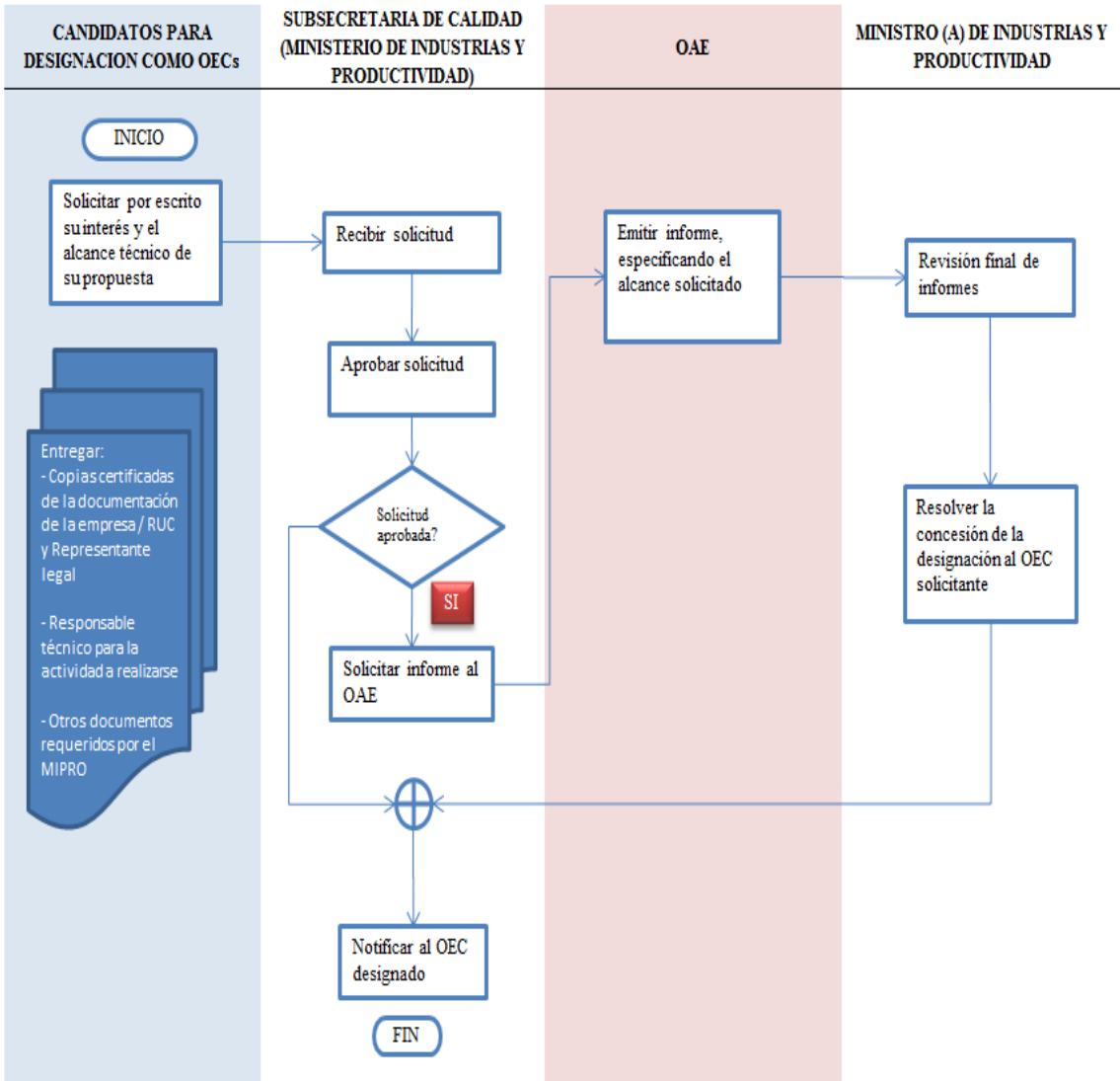


Figura 6: Procedimiento para designación de OECs

Fuente: Reglamento a la Ley del Sistema Ecuatoriano de Calidad

Es evidente que este organismo debe cumplir con diferentes obligaciones que de acuerdo al Art. 27 son:

- 1. Mantener en todo momento las condiciones en base a las cuales se concedió la designación;*
- 2. Facilitar información actualizada, en relación con el alcance técnico designado;*
- 3. No utilizar la designación de manera que pueda perjudicar la reputación del organismo designante o del OAE;*
- 4. Informar inmediatamente al MIPRO, sobre cualquier modificación relativa al cumplimiento de las condiciones que permitieron la designación;*
- 5. Ser responsables de los resultados de los ensayos y de los certificados de evaluación de la conformidad emitidos respectivamente y, para el caso de los Organismos de Certificación de Productos y de Inspección, ser responsable de los resultados de los ensayos de los productos que hayan sido certificados;*
- 6. Cobrar las tarifas previamente notificadas al MIPRO para la actividad de evaluación de la conformidad designada, en el caso de los OECs que hayan recibido o cuenten con recursos provenientes del Estado, estos deben solicitar previamente la respectiva aprobación del MIPRO; y,*
- 7. Otras que se señalen en la Ley, el presente reglamento, o las resoluciones dictadas por el MIPRO o el Comité Interministerial de la Calidad.*

Como puede destacarse el objetivo es evitar que en algún momento se desvirtúen las condiciones que garantizan la correcta evaluación de la conformidad ya que estos errores pueden dar lugar a serios inconvenientes y alteran las condiciones de los productos que se realizan restándoles competitividad. Por otro lado, este reglamento, crea el Organismo Oficial de Notificación con el fin de realizar la coordinación para el manejo de la información, tanto la que se requiere notificar a los organismos internacionales sobre los temas de calidad que se desarrollan en el país, como aquella que se genera en el exterior y que debe ser conocida por el país, siendo el canal que toma contacto con los organismos internacionales, estados y hace conocer la posición oficial, especialmente en relación con los Obstáculos técnicos al comercio (OTC).

Los demás artículos del Reglamento se relacionan con el INEN y el OAE por lo que se realizará este análisis en el acápite correspondiente a cada entidad.

1.1.3. Organismo de Acreditación Ecuatoriano

El Organismo de Acreditación Ecuatoriano es un organismo oficial que de acuerdo con el Art. 58 del Reglamento a la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad: *“evalúa la competencia técnica, transparencia e independencia de las entidades dedicadas a la evaluación de la conformidad a través de un mecanismo riguroso, transparente e independiente, aceptado globalmente para garantizar que los Organismos de Evaluación de la Conformidad (OEC) acreditados tengan la competencia técnica y cumplan con las normas internacionales armonizadas, para garantizar confianza y generar credibilidad evalúa la competencia técnica”*. Se destaca entonces, que sus objetivos fundamentales lograrán finalmente que el bien o servicio ofrecido cumpla con la normativa y la técnica necesaria haciendo el producto confiable para el público consumidor.

El organismo sin embargo, existe como tal a partir de la ley que se ha venido revisando, pero las actividades relacionadas con la acreditación y evaluación de la conformidad han venido desarrollándose con anterioridad a partir del año 2000 ya que se reconocía la importancia de este trabajo. En sus inicios el Organismo Oficial de Acreditación buscaba el impulso para el desarrollo de las ventajas competitivas en el sector productivo e importador de productos o servicios, así como mejorar la capacidad exportadora de nuestro país a través del reconocimiento formal de la competencia técnica para el desempeño de su actividad, posteriormente se ve la necesidad del registro y control sanitario y el Organismo Oficial de Acreditación se encuentra involucrado ya que se hace mandatoria la acreditación para los laboratorios públicos o privados. Una vez constituido el OAE (Organismo de Acreditación Ecuatoriano, 2014) a través de la ley revisada en los puntos anteriores se ratifica la necesidad de lograr la armonización con otros países sobre temas de calidad y el organismo empieza a plasmar estas acciones con las firmas de acuerdos internacionales y participación activa en el concierto internacional. A continuación se presenta un resumen gráfico de los hechos.



Figura 7: Reseña histórica del Organismo de Acreditación Ecuatoriano

Fuente: Página web del OAE <http://www.acreditacion.gob.ec/objetivos/>

En la página web del Organismo, se presenta información de la planificación estratégica que se expone a continuación:

Visión

Ser un organismo de acreditación reconocido a nivel regional como referente de la acreditación de la evaluación de la conformidad, que genere confianza en las autoridades locales, mercados nacionales e internacionales y la sociedad en general, facilitando el comercio mediante los acuerdos de aceptación global de los resultados de evaluación de la conformidad.

Misión

Acreditar la competencia técnica de los organismos que operan en materia de evaluación de la conformidad.

Valores

- *Imparcialidad*
- *Competencia técnica*
- *Trabajo en Equipo*
- *Transparencia*
- *Confidencialidad*
- *Ética profesional*

Estos objetivos estratégicos se cumplen a través de la aplicación de la Ley y su reglamento, apalancados por una estructura organizacional que se presente a continuación:

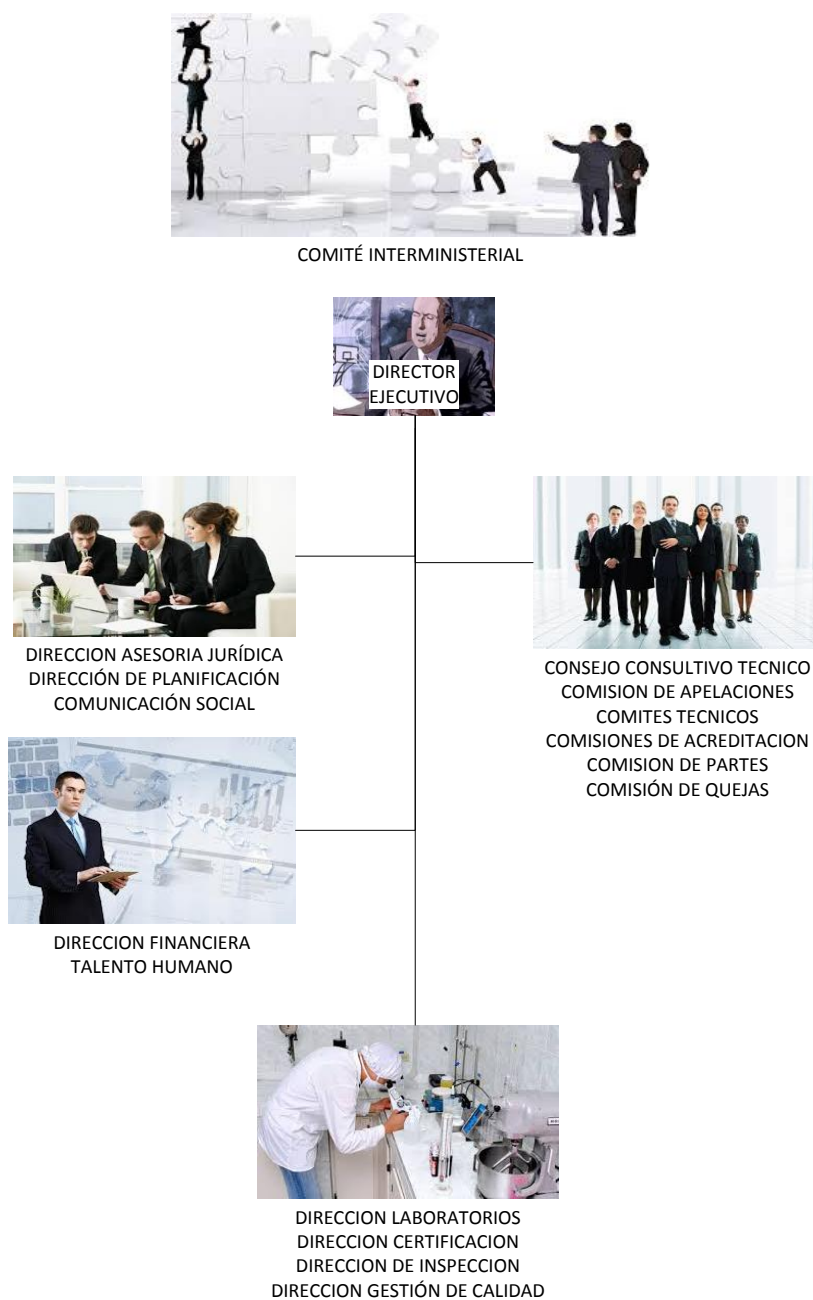


Figura 8: Organigrama OAE

Fuente: Página web OEA <http://www.acreditacion.gob.ec/organigrama-y-estructura/>

Esta estructura está diseñada para cumplir con todos los objetivos que se describen en la Ley y Reglamento al Sistema Nacional de Calidad y que se describen en el Art. 21 de la Ley, así:



Cumplir las funciones de organismo técnico nacional, en materia de la acreditación de evaluación de la conformidad para todos los propósitos establecidos en las leyes de la República, en tratados, acuerdos y convenios internacionales de los cuales el país es signatario



Acreditar, en concordancia con los lineamientos internacionales, la competencia técnica de los organismos que operan en materia de evaluación de la conformidad



Promover la acreditación de evaluación de la conformidad en todos los ámbitos científicos y tecnológicos y difundir las ventajas y utilidades de la acreditación a nivel nacional; y, las demás establecidas en la ley y su reglamento



Ejercer la representación internacional en materia de acreditación de evaluación de la conformidad y coordinar la suscripción de acuerdos de reconocimiento mutuo



Supervisar a las entidades acreditadas y determinar las condiciones técnicas bajo las cuales pueden ofrecer sus servicios a terceros



Coordinar, dentro del ámbito de su competencia, con otras organizaciones tanto del sector regulador como del sector privado, las actividades relacionadas con el tema de acreditación de la evaluación de la conformidad

Figura 9: Competencias del OAE

Fuente: Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, Art. 21

El respectivo reglamento aclara estas competencias y atribuye al OAE la capacidad de dictar procedimientos y guías para acreditar a los Organismos de la evaluación de la conformidad, en obvia concordancia a los requerimientos internacionales y nacionales. Es importante destacar que se reglamenta la segregación de funciones entre entidades que realizan consultorías y quienes certifican, ya que estos dos ámbitos de competencia no pueden ser realizados por una misma empresa a fin de garantizar la transparencia del proceso.

De igual manera que el Comité Interinstitucional, el OAE tendrá un Comité técnico consultivo, el que deberá cumplir con los siguientes roles:

- *Absolver las consultas que realice el OAE*
- *Recomendar los mecanismos más adecuados para las actividades de acreditación, tanto en su competencia técnica, como en la idoneidad del proceso*
- *Conocer el informe del Director sobre la transparencia e imparcialidad de la institución.*

A continuación se presentan los actuales (publicación en la página del OAE) miembros del Comité Técnico Consultivo.

Tabla 3:

Consejo Consultivo del Sistema Nacional de Calidad del OAE

REPRESENTANTES DE FEDERACIONES DE CÁMARAS	Federación Nacional de Cámaras de Comercio del Ecuador	
	Federación Nacional de Cámaras de Industrias del Ecuador	Carla Muirragui
	Federación Nacional de Cámaras de Artesanos	Alfredo Cerda Vargas
	Federación Ecuatoriana de Exportadores	Patricio Argudo
	Federación Nacional de Cámaras de Turismo	
	Federación Nacional de la Pequeña Industria	
	Federación Nacional de Microempresas del Ecuador	Milton Molina
REPRESENTANTES DE LA ACADEMIA	Zona 1 Universidad Técnica del Norte	Marcelo Almeida Pástor, PRESIDENTE
	Zona 3 Escuela Politécnica del Chimborazo	Yolanda Díaz Heredia
	Zona 5 Universidad Técnica estatal de Quevedo	Román Soria Velasco
	Zona 6 Universidad del Azuay	Hugo Torres Salamea
	Zona 7 Universidad Nacional de Loja	Patricio Aguirre
	Zona 8 Universidad Agraria	Emma Jácome Murillo
	Zona 9 Universidad Central	Jenny Murillo Rosero
ORGANISMOS DE EVALUACIÓN DE LA CONFORMIDAD	Zona 1	Jaime Barros
	Zona 2	Cesar Espinoza
	Zona 3	Marcelo Soria Viteri
	Zona 4	Jouber Azua Álvia
	Zona 8	Cesar Perugachi
	Zona 9	Mayra Llaguno Mosquera

Fuente: Organismo de Acreditación Ecuatoriano, 2014

Puede verse que están pendientes varios representantes de las Federaciones, por lo que a través de este documento, se recomienda que se cumpla con lo estipulado en la ley y se logre el concurso de todos los que deben estar representados en dicho Consejo.

1.1.4. Secretaría Técnica de Capacitación

Mediante decreto Ejecutivo No. 680 publicado en el registro oficial No. 406 se crea la nueva estructura de capacitación y formación profesional que está constituida por las siguientes entidades (Secretaría Técnica de Capacitación, 2014):

- *Comité interinstitucional de Capacitación y Formación profesional*

- *Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional*
- *Consejo Consultivo de Capacitación y Formación Profesional*
- *Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional – SECAP*
- *Otras entidades participantes y los (as) beneficiarios (as) de la capacitación*

La Secretaría Técnica de Capacitación (SETEC) es una institución adscrita al Ministerio de Industrias y Productividad y tiene como misión fundamental es impulsar y facilitar la capacitación y formación profesional laboral de calidad.

El Comité Interinstitucional, el cual es el eje rector de la Política sectorial de Formación y Capacitación Profesional está conformado así:

Tabla 4:

Comité Interinstitucional SETEC

	<p>Richard Espinosa Guzmán, B.A. Ministro Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad o su delegado permanente.</p>
	<p>Cecilia Vaca Ministra Coordinadora de Desarrollo Social o su delegado permanente.</p>
	<p>Econ. Ramiro González. Ministro de Industrias y Productividad o su delegado permanente, quien lo preside.</p>
	<p>Econ. Carlos Marx Carrasco Ministro de Relaciones Laborales o su delegado permanente.</p>
	<p>Lcdo. Pabel Muñoz Secretario Nacional de Planificación y Desarrollo o su delegado permanente, quien lo preside.</p>
	<p>Econ. René Ramírez. Secretario Nacional de Educación Superior Ciencia, Tecnología e Innovación o su delegado permanente.</p>

Nota. Constituye una adaptación del documento encontrado en la página web, actualizado.

Fuente: SETEC <http://www.secretariacapacitacion.gob.ec/comite-interinstitucional/>

Por otro lado, en el Artículo 9, otorga las siguientes atribuciones:



Coordinar y ejecutar las políticas nacionales



Promover el reconocimiento de las competencias laborales y determinar necesidades sectoriales



Acreditar operadores de capacitación sea directamente o a través de entidades autorizadas para acreditación



Ejecutar recursos



Fomentar la formación de formadores por competencias laborales y en relación a nuevas metodologías para la enseñanza, aprendizaje y para diseño de currículos



Convocar a la conformación de comités técnicos sectoriales con el fin de acordar estándares sectoriales



Impulsar las actividades de formación, capacitación, asistencia técnica, especialización y difusión y evaluación de temas de capacitación y formación profesional por competencias laborales



Desarrollar el diseño de las metodologías a utilizarse para la elaboración de currículos a partir de estándares o normas de competencia, con la descripción de módulos específicos, transversales y evaluación de desempeño para cada perfil profesional



Diseñar modalidades de financiamiento y ejecución de programas que respondan a las necesidades de los diferentes sectores y atiendan a la diversidad de los beneficiarios



Definir los lineamientos para la elaboración de perfiles profesionales y desarrollarlos según los grados ocupacionales sectoriales o aprobar los que fueren propuestos por otras instituciones sectoriales, así como definir la metodología interna para la estandarización de los perfiles, y coordinar el proceso de normalización de los mismos ante los entes nacionales y/o internacionales



Coordinar con el Organismo de Acreditación Ecuatoriano la acreditación de evaluadores y de entidades certificadoras de personas capacitadas por competencias laborales

Figura 10: Atribuciones de la SETEC

Fuente: SETEC

Entre los requerimientos de la ley en relación con la Setec, se incluye el que dicho organismo realice un informe semestral de sus actividades y de la ejecución de los proyectos, el último disponible es a diciembre 2013.



Figura 11: Actividades SETEC 2013

Fuente: SETEC

Es de alto valor destacar que el trabajo de la SETEC en coordinación técnica con las diferentes instituciones lleva a la consecución de un objetivo común que es apoyar a los ciudadanos para el logro de sus objetivos para la formación y capacitación del personal de la empresa, mejor desenvolvimiento en el desarrollo de las tareas diarias logrando así productos de calidad para el consumo del mercado nacional e internacional.

1.1.5. INEN: impacto sobre la producción de bienes y servicios de calidad

El Instituto Ecuatoriano de normalización INEN al igual que el OAE, es un organismo adscrito al Ministerio de Industrias y Productividad cuyas atribuciones se describen en la ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2014). En ésta se puntualiza que el INEN es un organismo técnico en materia de reglamentación, normalización y metrología dentro del territorio nacional y en coordinación con los acuerdos, tratados y convenios internacionales a través de la formulación de la propuestas de normas, reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación y la promoción de programas que busquen el mejoramiento de la calidad tanto propios como de terceros. Por otro lado, es el responsable del Plan Nacional de normalización y de administrar los subsistemas nacionales en sus áreas de competencia y de brindar servicios dentro de ella; todo esto, en coordinación con los organismos nacionales tanto públicos como privados.

Lo indicado es evidencia que a través de todas estas atribuciones y funciones del INEN su propósito principal se corresponde con la Misión que se presenta en su página web.

Organismo técnico nacional, eje principal del Sistema Ecuatoriano de la Calidad en el país, competente en Normalización, Reglamentación Técnica y Metrología, que

“contribuye a garantizar el cumplimiento de los derechos ciudadanos relacionados con la seguridad; la protección de la vida y la salud humana, animal y vegetal; la preservación del medio ambiente; la protección del consumidor y la promoción de la cultura de la calidad y el mejoramiento de la productividad y competitividad en la sociedad ecuatoriana”. (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2014)

Otro de los aspectos con los que el INEN está relacionado, corresponde a la reglamentación técnica y certificación de la conformidad, es entonces el INEN el

responsable de elaborar, adoptar y aplicar los reglamentos técnicos necesarios con el fin de lograr la misión de la entidad, todo esto mediante las entidades del gobierno en todos sus niveles de acuerdo con sus competencias; sin embargo, en cuanto a las normas internacionales se deberá validar su pertinencia con la realidad e interés nacional. Para aplicar esta evaluación, existirán controles y certificaciones que permitan demostrar el cumplimiento de las características requeridas por el INEN para los productos que ingresan o se producen en el país, mediante la certificación por un organismo acreditado.

Es notorio que las competencias del INEN en el desarrollo de la industria ecuatoriana son de altísima importancia, ya que –como se había mencionado al inicio- la competitividad viene a través de la calidad, la armonización de las normas a nivel internacional, el apoyo gubernamental y de la práctica empresarial lo que en conjunto practican los diferentes actores de la producción para dar lugar a regiones, países, industrias, empresas y personas más competentes que realizan productos y servicios de calidad, bajo el estándar pero sobre todo con calidad en todos los niveles de la organización.

Para lograr el INEN su cometido trabaja sobre la base del siguiente organigrama:

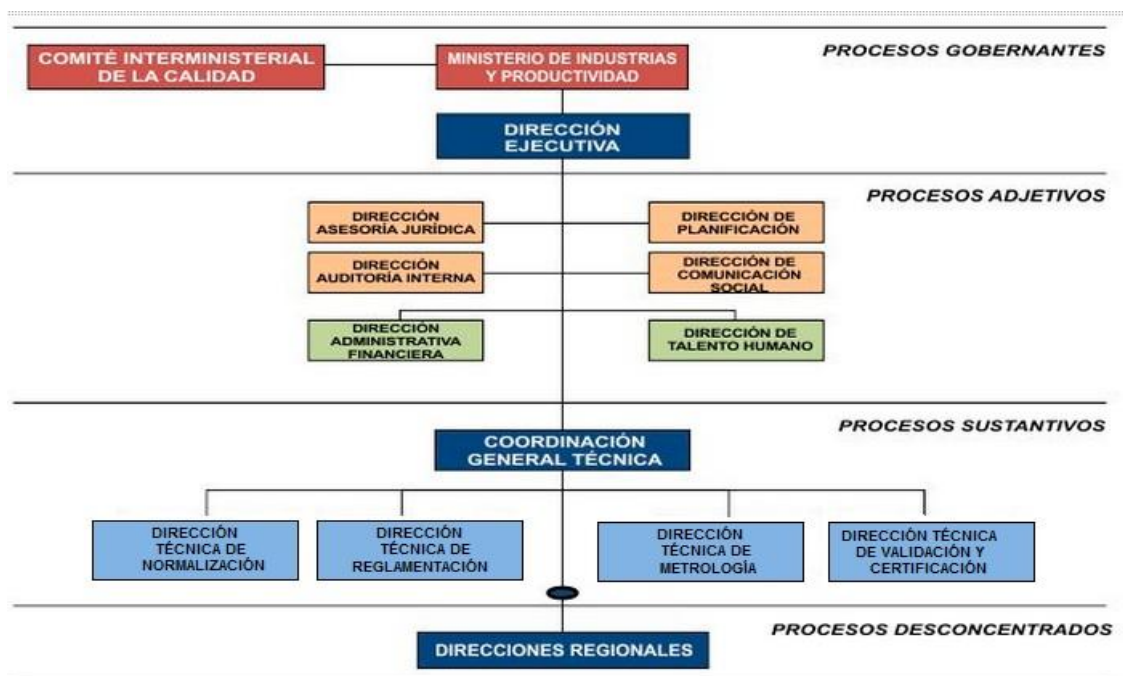


Figura 12: Organigrama INEN

Fuente / Elaboración: INEN, <http://www.normalizacion.gob.ec/organigrama/>

Uno de los puntos fundamentales del despliegue de información en la página web del INEN, es su política de calidad que indica:

“Satisfacer las necesidades y los requerimientos de los usuarios, mediante la entrega de los servicios de Normalización, Reglamentación y Metrología; utilizando recurso humano calificado y continuamente informado, cumpliendo los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma NTE INEN ISO 9001 y las disposiciones legales vigentes, logrando los objetivos institucionales; y propiciando la mejora continua de la eficiencia del Sistema de Gestión.” (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2014)

Siendo el organismo abanderado de la calidad, su propio sistema de gestión se apalanca sobre la norma ISO 9001, denotando así su compromiso con el desarrollo de una gestión altamente efectiva que contribuya a una mayor competitividad de los usuarios a los que se hace mención, que no son otros que las empresas nacionales generadoras de empleo y producción exportable o para destinada para el consumo interno.

Las directrices y el apoyo del INEN a la producción se complementan además de la normalización y reglamentación, con la metrología que con una metodología comparativa hacia patrones internacionales para cada unidad, garantiza que todos hablemos un mismo idioma en cuanto a pesos y medidas, establece las tablas de conversión y los procedimientos a utilizarse para la redondeo; pero es quizá su gestión más importante en este ámbito, el control sobre los instrumentos, aparatos y equipos los cuales deben pasar por verificaciones a fin de cumplir con todos los requisitos establecidos o caso contrario deben ser retirados del mercado. El segundo párrafo del artículo 39 de la Ley del Sistema Ecuatoriano de calidad, advierte:

El Director General del INEN o su delegado, podrá acceder a *cualquier* local comercial o industrial, previa identificación, para inspeccionar o verificar las pesas, medidas, aparatos y equipos para pesar o medir, de conformidad con los reglamentos técnicos que corresponda. En caso necesario, podrá recurrir a la fuerza pública para lograr este propósito.

Adicionalmente, el Art. 40 en su segundo párrafo indica:

“Con el propósito de evitar prácticas perjudiciales a los consumidores, el INEN formulará, para aprobación del Ministerio de Industrias y Productividad, las regulaciones sobre las unidades de medida, etiquetado y nivel de llenado de envases.”

Dados estos dos puntos esenciales, la verificación tiene un impacto fortísimo en la producción y en la competitividad ya que asegura tanto a los productos extranjeros como locales competir en iguales condiciones, dando claridad a los consumidores sobre las condiciones de fabricación del producto y permitiendo una elección en libertad, lo cual es fundamental en un mercado de libre competencia, y es la razón por la que el país debe lograr diferencias competitivas y comparativas.

1.2. Corporación ecuatoriana de calidad total: esfuerzo de la empresa privada y pública hacia la competitividad

Después de todo lo que se ha presentado, es lógico pensar que no solamente el estado es el responsable de la calidad y competitividad en un país, existe por fuerza el concurso de las empresas tanto públicas como privadas las cuales practican la gestión y son las responsables de última instancia sobre los resultados competitivos de una nación.

Es así que a partir del año 1992 se creó la Corporación Ecuatoriana de Calidad Total (CECT): *“una institución sin fines de lucro que propende el desarrollo de las competencias empresariales a través de la concientización sobre la cultura de la calidad”* (Corporación Ecuatoriana de Calidad total, 2014). En la actualidad y de acuerdo con la publicación de información en la página web los socios de la CECT varían entre empresas de servicios públicos y privados, así como educativas y personas naturales. La variopinta naturaleza de las operaciones de sus integrantes presupone que la visión de la Corporación no se centra en un solo tipo de empresa, sino que abarca un amplio espectro y por lo tanto, las aplicaciones de sus políticas y servicios enriquecen los conocimientos y promueven una activa participación a fin de lograr las mejores prácticas para producción de bienes y servicios.

Tabla 5:

Socios de la Corporación Ecuatoriana de Calidad Total

SOCIOS DE CORPORACIÓN ECUATORIANA DE LA CALIDAD TOTAL	
ACCM CALIDAD Y MEDIO AMBIENTE	
CENTRO NACIONAL DE CONTROL DE ENERGÍA CENACE	
CONECEL S.A.	
CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL	
CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT	
CORPORACION Q	
ECARNI	
EMPRESA ELÉCTRICA AMBATO S.A. RCN	
EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.	
EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO DE QUITO (EPMAPS)	
EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE IBARRA EMAPA-I	
ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL (CEC)	
FRISONEX	
FUNDACIÓN WILLIAM SHAKESPEARE SCHOOL	
GENERAL MOTORS DEL ECUADOR	
HOLDINGDINE S.A. CORPORACIÓN INDUSTRIAL Y COMERCIAL QUE ABARCA LAS SIGUIENTES EMPRESAS:	
• ANDEC S.A.	
• FABRIL FAME S.A.	
• EXPLOCEN S.A.	
• F.M.S.B. SANTA BÁRBARA S.A	
• ENERGYDINE C.A.	
• SEPRIV CIA. LTDA	
• DINMOB C.A	
• COSSFA S.A.	
• INMOSOLUCIÓN S.A.	
• ASPROS C.A.	
• HDINEAGROS S.A.	
• AYCHAPICHO AGRO'S S.A.	
LICEO MUNICIPAL EXPERIMENTAL TÉCNICO Y EN CIENCIAS FERNÁNDEZ MADRID	
OMNIBUS BB TRANSPORTES	
OTECEL S.A. - TELEFONICA MOVISTAR ECUADOR	
PINTURAS CONDOR S.A.	
QUIGACORP CIA. LTDA.	
QUIMICA COMERCIAL CIA. LTDA.	
SERTECPET S.A.	
SIPIA S.A. ALIMT. SNOB	
UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR CHARLES DARWIN	
ING. JOHNNY JARRIN	

Fuente: Corporación Ecuatoriana de Calidad Total

http://www.calidadtotal.org/corporacion/index.php?option=com_content&view=article&id=17&Itemid=26

Bajo estos lineamientos la CECT propone una metodología de autoevaluación basada en el modelo Malcolm Baldrige en tres modalidades que son:

- *Modelo de aplicación general*
- *Modelo de aplicación en instituciones educativas*
- *Modelo de aplicación en instituciones de salud*

Por otro lado, sus servicios se otorgan a todas las empresas que desean asesoría y capacitación en tecnologías de gestión empresarial, en función de las siguientes normativas y modelos:



Figura 13: Servicios de Asesoría y Capacitación CECT

Fuente: CECT

http://www.calidadtotal.org/corporacion/index.php?option=com_content&view=article&id=6&Itemid=22

Adicional a estos sistemas, la CECT ha incursionado en una metodología innovadora como Proveedores de clase mundial, mediante el Modelo de Gestión para la competitividad, que no es sino, las mejores prácticas de Toyota a través del TPS (Toyota Premium System) y GMS (Global Manufacturing System), esto se realizó durante tres años con el auspicio de General Motors y la Corporación Andina de Fomento. Los objetivos de este modelo son:

- Incrementar la rentabilidad de las empresas.
- Reducir las 9 clases de desperdicios (mudas)
- Facilitar la transferencia de conocimiento a organizaciones en Ecuador tales como: Corporaciones, gremios, universidades, empresas y centro de desarrollo tecnológico.

Estos sistemas de gestión se desarrollan en las empresas bajo la óptica de: capacitación, asesoría, implantación y auditoría a fin de que las organizaciones tomen conciencia y accionen bajo esos lineamientos; el objetivo final de todos estos servicios es lograr que las empresas se motiven para la consecución del Premio Nacional de Calidad y potenciar éste como un instrumento para el desarrollo competitivo empresarial.

1.2.1. El premio nacional de Calidad

Alrededor del mundo después de la segunda guerra mundial comienza una corriente empresarial que buscaba la mejora de la gestión a fin de producir con calidad, de la mano de Deming se crea entonces la Filosofía de la Calidad total y se da a conocer el kaizen desde Japón, ésta empieza a ser una metodología de mejora que se instaura en las organizaciones orientales con gran éxito; estos esfuerzos desde el otro lado del Atlántico llegaron a los Estados Unidos donde se crea una metodología de gestión conocida con el nombre del Secretario de Comercio de los Estados Unidos: Malcolm Baldrige.

Esta corriente empresarial provoca la creación de una serie de programas y premios nacionales y regionales que otorgan reconocimientos como resultado de la competitividad de la gestión de las empresas concursantes, las cuales presentan autoevaluaciones frente a un comité para su verificación, calificación y otorgamiento del premio. En América Latina se ha creado una “red” de países que otorgan premios nacionales de calidad según el

siguiente listado, y existe un Premio Iberoamericano de la Calidad el mismo que es administrado por Fundibeq (Fundación Iberoamericana para la gestión de la calidad).



Figura 14: Premios Nacionales y Regionales en América Latina

Fuente: Fundación Iberoamericana para la gestión de la calidad

En Ecuador, a través de la Corporación Ecuatoriana de Calidad total (CECT) se otorga el Premio en función del Modelo Malcolm Baldrige el que se basa en los siguientes principios.



Figura 15: Principios Modelo Malcolm Baldrige

Fuente: Fundibeq

En el país los ganadores y las menciones de excelencia han sido:

Tabla 6:

Premio Nacional de Calidad y Medalla de Oro a la Excelencia 2004 – 2014

EMPRESA	GALARDÓN	AÑO
ECARNI (Embutidos Don Diego)	Medalla de Oro a la Excelencia	2004
Merck Ecuador	Medalla de Oro a la Excelencia	2004
General Motors del Ecuador S.A.	Medalla de Oro a la Excelencia Premio Nacional de Calidad	2004 2007
Omnibus BB Transportes S.A.	Medalla de Oro a la Excelencia	2004
Pinturas Cóndor	Premio Nacional de Calidad	2005 / 2007
ANDEC	Medalla de Oro a la Excelencia	2007 / 2009
Empresa Publica Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento	Medalla de Oro a la Excelencia	2007 / 2011
CENACE	Medalla de Oro a la Excelencia	2009
EXPLOCEN C.A.	Medalla de Oro a la Excelencia	2009
Empresa Eléctrica Quito	Medalla de Oro a la Excelencia	2009
Liceo Municipal Experimental Técnico y en Ciencias Fernandez Madrid	Medalla de Oro a la Excelencia	2010
Petroamazonas E.P.	Medalla de Oro a la Excelencia	2011
Yanbal Ecuador S.A.	Medalla de Oro a la Excelencia	2011
Unidad Educativa "Charles Darwin"	Medalla de Oro a la Excelencia	2011
Centro de Formación continua de la Escuela Politécnica Nacional	Premio Nacional de Calidad	2013
La inscripción fue hasta el 30 de Marzo 2014	Premio Nacional de Calidad	2014

Fuente: Corporación Ecuatoriana de Calidad

En esta premiación si las empresas tienen una puntuación de 400 – 499 reciben una medalla de oro a la excelencia y de 500 ó más se otorga el Premio Nacional de Calidad. Cabe destacar que la calificación mayor a 500 es un logro importante puesto que a nivel mundial la calificación más alta no ha sobrepasado los 700 de un total de 1000 puntos. Como parte del procedimiento, cada empresa participante recibe el resultado de su evaluación y todas las recomendaciones que le permitirán ir mejorando su gestión empresarial basada en los principios indicados.

1.2.2. Perspectivas de la Corporación Ecuatoriana de Calidad

En enero 2013, la Corporación Ecuatoriana de la Calidad editó la revista Futuro de calidad, en ella se exponen los principales argumentos que determinan la presencia de la Corporación Ecuatoriana de Calidad y sus perspectivas a futuro; pero no solamente de la Corporación, sino del futuro de la calidad en el país dadas las condiciones actuales.

La Agenda para la Transformación de la Matriz Productiva y el Plan Nacional del Buen Vivir constituyen sendas guías para el accionar del Ecuador en derroteros de una mejora en la producción y productividad; por lo tanto, el gobierno nacional debe apalancar estos cambios con la inversión suficiente que sustente los planes y obviamente dar una plataforma legal consistente.

En este contexto, dado que la corporación juega un rol de asesor para entidades públicas y privadas y con el fin de *“contribuir activamente a la formulación y evaluación de políticas y estrategias nacionales y prestar, respaldar, auspiciar y organizar servicios de asesoría y consultoría relacionados con la calidad total”* (Corporación Ecuatoriana de Calidad Total, 2013, pág. 4), ha implementado varias actividades y servicios para incrementar su presencia y experticia en áreas como: ingeniería, gestión del talento humano y procesos en la gestión pública. Estos puntos son:

- *Componente tecnológico*
- *Conferencias masivas*
- *Procesos de planificación de la inversión en la reforma institucional*
- *Convenios internacionales*

- *Eventos internacionales*

Con estas iniciativas, la CECT busca apoyar en el cumplimiento de los diferentes requerimientos nacidos de la Normativa Técnica Ecuatoriana de Reforma institucional, entre los eventos realizados están:

- *Symposium de Calidad y Excelencia de la ESPOL de Guayaquil , 2011*
- *Congreso de Ingenieros Geólogos, de Minas y Petróleos del Ecuador. Octubre 2011*
- *5ª. Semana Internacional de la Facultad de Ciencias Administrativas de la PUCE, Mayo 2012*
- *Semana de la Calidad de la Subsecretaría de Calidad del MIPRO, Noviembre 2012*
- *85° aniversario de la Contraloría General de la Nación: conferencia ante 250 auditores internos de gestión.*

Otro de los temas importantes en los que la CECT se encuentra trabajando constituye la presencia como Jurado del Premio Iberoamericano de Calidad que se reúne en Europa año a año, a fin de calificar los mejores trabajos bajo el estándar Malcolm Baldrige, en conjunto con quince países latinoamericanos, lo que habla de la relevancia que nuestro país va alcanzando en representación internacional.

La CECT debe continuar contribuyendo al fortalecimiento de la calidad, con estas y otras herramientas a nivel latinoamericano tanto público como privado, a fin de mostrar las competencias y la calidad de nuestra gestión de calidad basada en estándares internacionales. Es importante además que se articulen los esfuerzos de ésta con las entidades gubernamentales que gestionan la calidad como el INEN, el OAE y el MIPRO a fin de que continúen en su búsqueda de calidad apoyando cada uno desde su espacio de acción definido a la competitividad de nuestro país.

2. LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS FINANCIEROS

Las entidades financieras, su capitalización, misión y el rol que juegan en la economía evidencian su importancia (V. Zafra; P. Vazquez, 2010), sin su intervención económica en los sectores productivos de la economía el crecimiento y desarrollo de los mismos se verían limitados.

Durante estos últimos años, se ha podido evidenciar mejoras a nivel del sector financiero y su importancia en la economía nacional.

Según los reportes de la Superintendencia de Bancos, en su último informe publicado en su página web, de Diciembre 2002 hasta Mayo 2014 (Superintendencia de Bancos, 2014), los sectores económicos tuvieron el apoyo del sector financiero así:

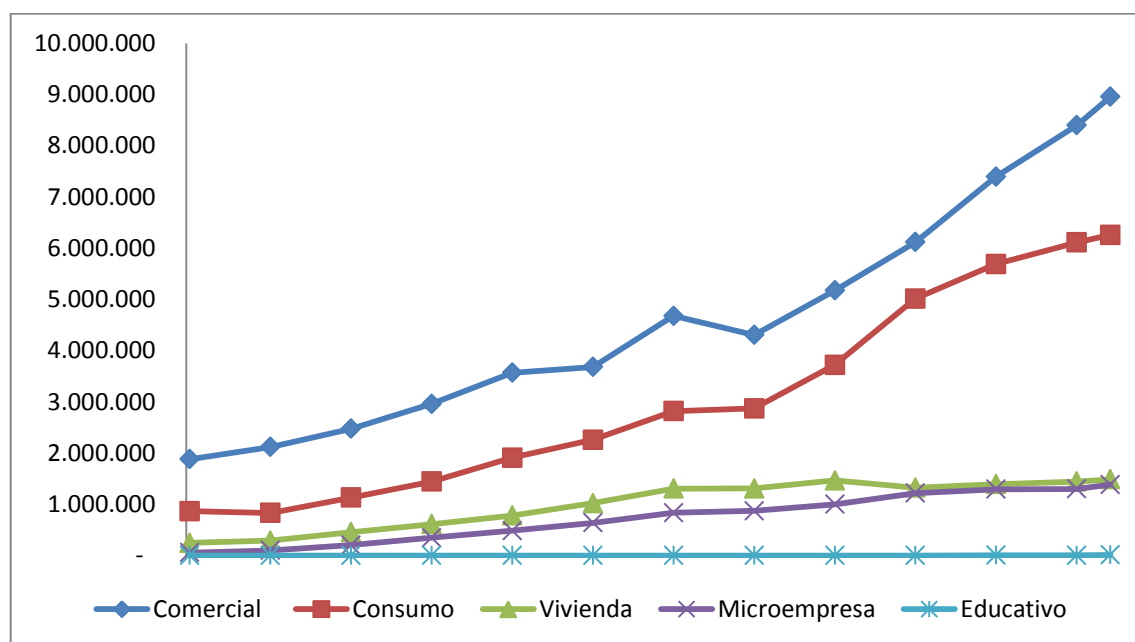


Figura 16: Crédito por sector económico

Fuente: Superintendencia de Bancos

A la última fecha, el subsistema de Bancos atendió a los siguientes sectores económicos, con la siguiente participación.

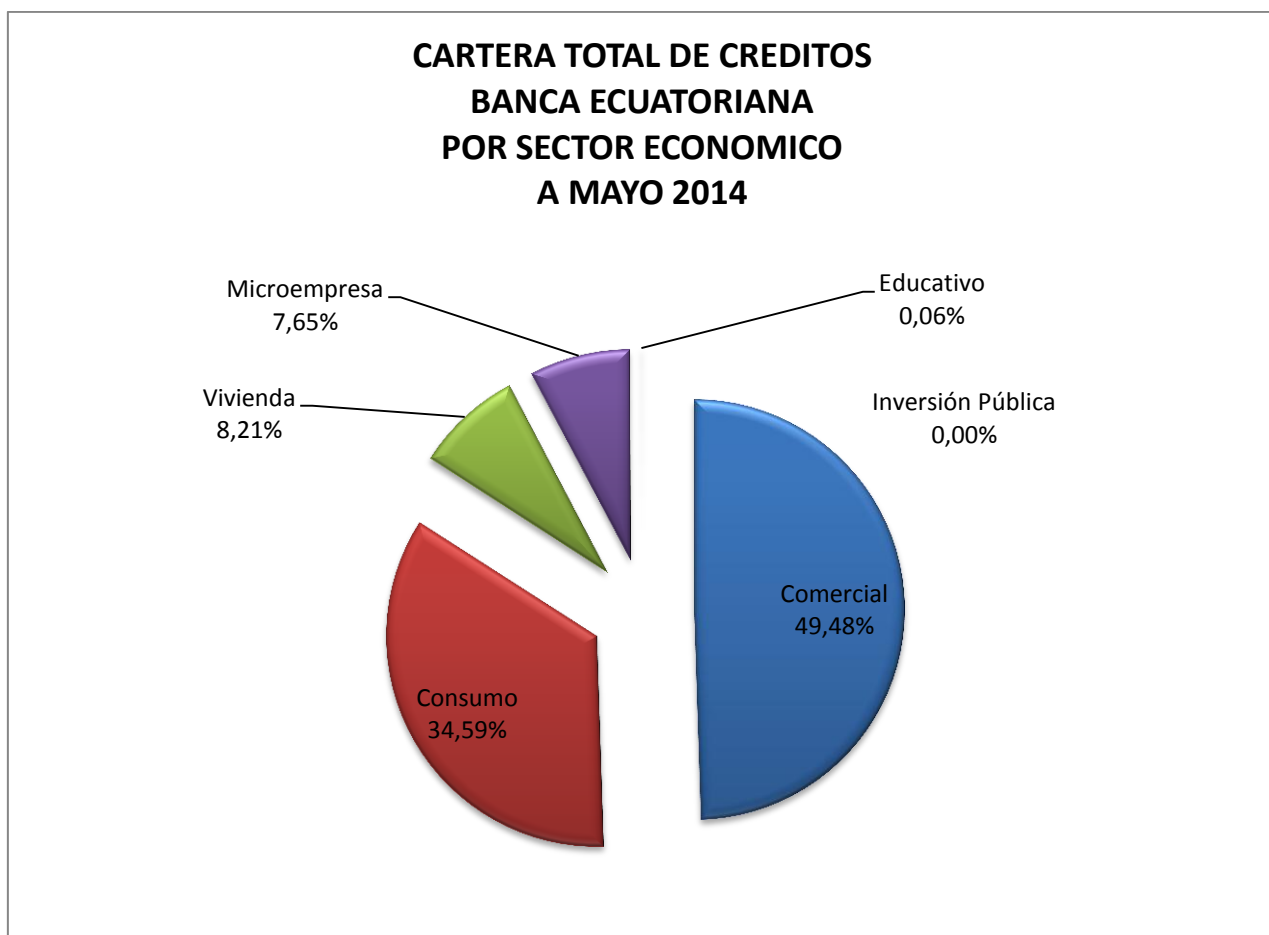


Figura 17: Cartera total de créditos

Fuente: Superintendencia de Bancos

El negocio de la banca entre otros de sus indicadores, basa su accionar sobre la base de la morosidad de los actores a los cuales se prestan los fondos; por tal razón, es importante analizar el estado de la morosidad por el sector económico, pues de esto depende la oportunidad en el acceso al crédito y el desarrollo de la empresa.

A continuación se presenta un gráfico con la información de morosidad por sector económico entre 2002 y 2013, comparando los últimos meses de cada año y el dato oficial del último mes Mayo 2014.

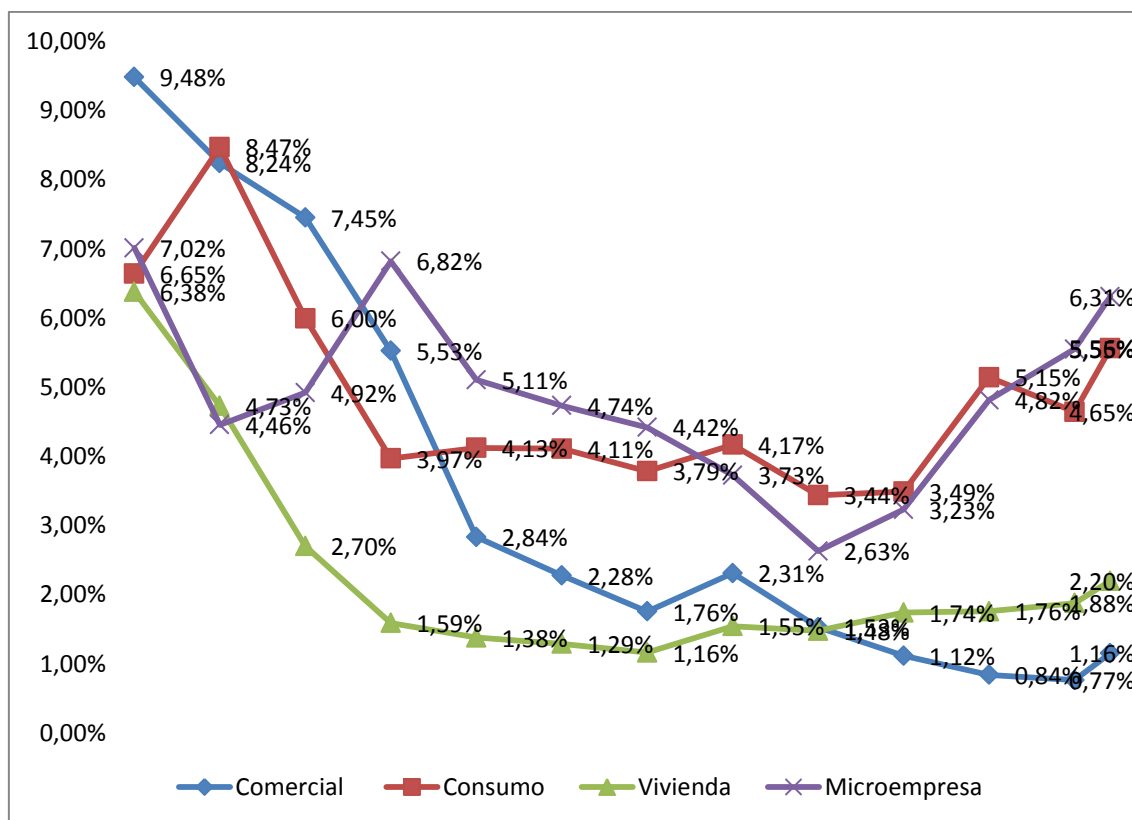


Figura 18: Morosidad por sector económico

Fuente: Superintendencia de Bancos

Bajo este panorama, en general se observa mejoras importantes en cuanto a la calidad de las operaciones y disminución en pérdidas y cartera morosa. Aunque para el año 2014 todas han tenido una sensible baja, puede verse que a partir de estos últimos dos años existe una tendencia al alta, especialmente en la cartera de consumo y microempresa, mientras que la cartera hipotecaria y comercial mantiene su tendencia a la baja. Este es un dato fundamental, puesto que las estrategias de las entidades financieras buscan recuperación de su capital, con un cliente que demuestre su carácter de pago -un tema pendiente en la cultura financiera del país- especialmente en las pymes y micro pymes y en las personas naturales; este en un tema al que se debe atender para hacer más atractiva la inversión en dichas carteras. La Agenda para la transformación de la matriz productiva establece como uno de sus pilares fundamentales a las microempresas, el gobierno ha dado una posición relevante a la economía popular y solidaria por lo que es preciso lograr concienciación en el público objetivo para reducir estos márgenes de morosidad.

La captación y la colocación de créditos es la base fundamental de la banca y por lo tanto dentro de la infraestructura nacional, los organismos de control juegan un papel fundamental; la aplicación de ese control se realiza a través de metodologías desarrolladas tanto interna como externamente al país. En ese sentido, los Principios Básicos para una Supervisión Bancaria Efectiva determinados en Basilea, se han convertido en la norma mundial más importante para la regulación y supervisión. La gran mayoría de los países se han suscrito a los Principios Básicos de la Metodología y han declarado que tienen la intención de implementarlos. Por tal razón, las entidades financieras deben trabajar en los pasos hasta dicha implementación, misma que debería consistir en una evaluación de la situación actual respecto del cumplimiento de los Principios. Esta evaluación identifica las debilidades existentes en el sistema de supervisión y regulación y ser la base para las medidas correctivas de las autoridades gubernamentales y los supervisores bancarios.

Nuestro país, adscrito a esta Metodología, ratificó en mayo de 1993 su deseo de implementarla, fue publicado en el Registro Oficial y puesto en vigencia en mayo de 1994. A través de la Superintendencia de Bancos aplica los diferentes controles y requerimientos los cuales se resumen en veinticinco principios, de Basilea.

Los Principios Básicos para la Supervisión Bancaria Efectiva, que fueron desarrollados por el Comité de Basilea de Supervisión de Bancos en coordinación con los supervisores de los países que no pertenecen al G-10, constituyen un parámetro para la comunidad financiera internacional frente al cual se puede evaluar la eficacia de los regímenes de supervisión bancaria (Superintendencia de Bancos, 1999, pág. 5) este texto ratifica la necesidad de que exista supervisión hacia la actividad bancaria puesto que la sensibilidad de este sector es la responsable de las diferentes crisis financieras que han existido en varios países durante los últimos veinte años.

Dada su calidad de organización que fija normas -según lo indica la metodología- el Comité de Basilea seguirá siendo activo en la interpretación de los Principios Básicos actuales, proporcionará capacitación para los supervisores en el mundo entero, y divulgará normas y prácticas sanas (Superintendencia de Bancos, 1999, pág. 6). El objetivo que se persigue en la aplicación de esta normativa en el Ecuador, es el de poder atenuar las

consecuencias de la crisis bancaria y fortalecer el sistema financiero para evitar crisis futuras, a través de:

- La adopción de políticas y procedimientos para la administración del riesgo
- El control y monitoreo, a través de la presentación de reportes emitidos a la Superintendencia de Bancos.
- Requerimientos mínimos de capital que le permitan a las instituciones financieras absorber un nivel mínimo de pérdidas; entre otras medidas.

Por todo lo indicado, se concluye que alrededor del mundo se hace indispensable la regulación para los servicios bancarios ya que como se ha dicho, el dinero con el que opera la banca es del público que deposita en la institución financiera; así, los bancos realizan operaciones de captación y colocación de recursos así como otro tipo de servicios asociados a los productos que se ofrecen al mercado, en el Ecuador la Superintendencia ha registrado todos estos servicios por entidad bancaria, a continuación se presenta un resumen de los productos y servicios que se ofrecen.

Tabla 7:

Servicios bancarios Ecuador

CAPTACIÓN DE RECURSOS	COLOCACIÓN DE RECURSOS	OTROS SERVICIOS
Cuenta Corriente	Tarjeta de crédito internacional	Pago de servicios
Cuenta de Ahorros	Tarjeta de crédito nacional	Transferencias interbancarias
Cuenta de Integración de Capital	Crédito hipotecario	Tarjeta de Débito y/o Pago internacional
Cuenta rol de pago	Crédito de consumo	Tarjeta de Débito y/o Pago nacional
Depósitos a Plazo	Microcrédito	
Inversiones	Crédito comercial	
	Crédito educativo	

Fuente: Superintendencia de Bancos

Adicionalmente, la banca ofrece servicios de intermediación con el exterior a través de las operaciones de comercio exterior que se generan tanto como medios de pago de importaciones como de exportaciones.

2.1. Perspectivas de desarrollo económico y financiero del país

La evolución del desarrollo en el sector financiero se produce en función de la economía del país, de ahí que es importante comprender cuáles son las expectativas económicas, uno de los más importantes entes a nivel mundial es el Banco Mundial, mismo que ha presentado el siguiente estudio:

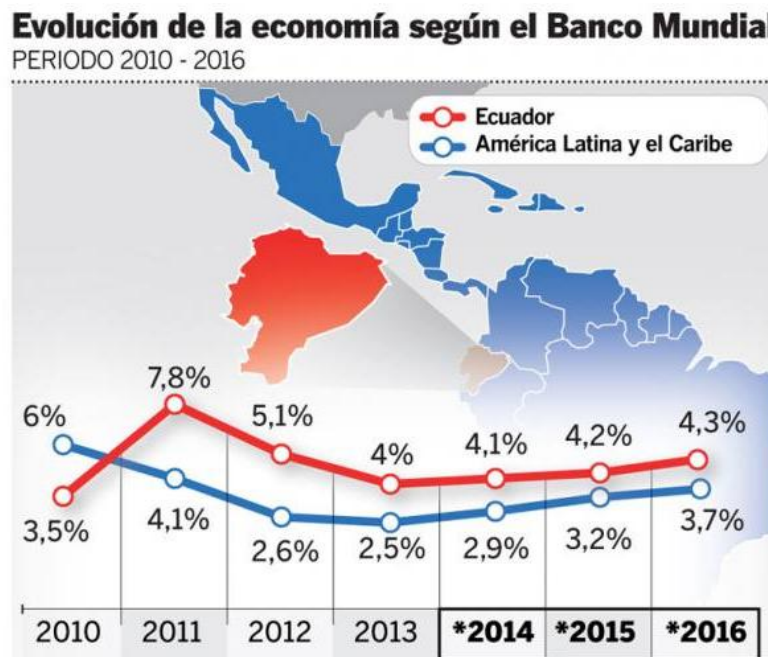


Figura 19: Evolución de la Economía Ecuatoriana según el Banco Mundial 2010 - 2016

Fuente: Banco Mundial / AFP

Según el estudio presentado por el Banco Mundial y recogido en el reportaje de El Universo (Diario El Universo, 2014) se indica que: *en el caso de Ecuador las perspectivas de crecimiento del PIB en el 2014 mejoraron dos décimas. Crecería 4,2%, frente al 4% estimado en octubre. Para el 2015 la subida sería de 3,5%. Otras instituciones calculan un aumento entre 4,1% y 4,5%.*

En el mismo documento, tanto el Economista Walter Spurrier como Delloitte han indicado: *que el crecimiento será moderado y estable de un promedio del 4,5% dado hasta el 2015 principalmente debido al desarrollo de la agricultura, sector petrolífero y la construcción,*

pero obviamente en caso de existir variaciones hacia la baja del petróleo también el crecimiento podría verse reducido.

2.1.1. Entorno Económico:

Para el ciclo 2014-2017 el Gobierno nacional en la página web de la Presidencia (Presidencia de la República del Ecuador, 2013), publica los supuestos económicos sobre la base de los cuales se estableció la proforma presupuestaria, destacándose lo siguiente:

“Se estima que el PIB registre un valor de 98.896 millones de dólares que en términos constantes significa un crecimiento de 4,50%. En cuanto a la inflación, se prevé una disminución de 3,93% en el año 2013 al 3,20 en el 2014. Con respecto al sector petrolero se determina un ligero incremento en la producción de crudo que pasará de 188,7 millones de barriles a 192,6 millones, que representa un 2,07%. El precio de exportación del crudo se fija en 86,4 dólares.” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2013)

La proforma 2014 asciende a 34.300 millones de dólares, de los cuales los ingresos corrientes constituyen el 44,88%, los de capital el 8,66%, el financiamiento representa el 22,12% y la Cuenta de Financiamiento de Derivados Deficitarios el 18,17%.

Los gastos dentro de la elaboración de la proforma para el 2014 se fundamenta en los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 y en mantener políticas de gasto que garanticen el manejo sostenible de las finanzas públicas, poniendo énfasis en el gasto orientado a la reactivación de la matriz productiva, alcanzando el mismo valor de los ingresos, en relación al año 2013, esta proforma tiene un incremento del 5,9%.

Por otro lado, es importante destacar que la base de la proforma constituye la producción de crudo de los nuevos bloques (43, 31 y Parangayacu), de los cuales se espera un incremento del 18% de los volúmenes de producción con un total final del período de 227,3 millones de barriles. Por lo mismo, se estima que las exportaciones de crudo incrementarán en un 13,4%, mientras que podría existir

una disminución de las importaciones de derivados de petróleo, todo esto con una expectativa de precios de exportación del crudo ecuatoriano fluctuantes entre 86,4 y 79,3 dólares por barril entre los años 2014 y 2017 a causa del incremento de la oferta mundial.

En estas circunstancias se hace evidente que el apoyo de la banca nacional será un pilar fundamental para multiplicación del dinero y la consecuente realización de los proyectos de apalancamiento financiero a las micro, medianas y grandes empresas del país.

2.1.2. Entorno Social – Político:

El desarrollo social del Ecuador se desenvuelve en función del Plan de Gobierno 2013 – 2017 que su parte pertinente llamada REVOLUCIÓN SOCIAL indica:

En el gobierno de la Revolución... apostamos por una política social con una perspectiva universal, pero que reconozca todas las diversidades y que tenga enfoque de derechos (Diario Hoy, 2012, pág. 115).

Dentro de este plan de gobierno y de la Revolución social, se mencionan los siguientes puntos:

- *Universalización de la salud, educación, inclusión y seguridad social*
- *Asegurar un adecuado desarrollo infantil integral para todos los niños y niñas del país*
- *Una salud con calidad y calidez para posibilitar un desarrollo integral de todos y todas las ecuatorianas*
- *Alcanzar la igualdad social mediante la construcción de capacidades para lo cual la inversión social, responsabilidad tributaria y el trabajo son fundamentales*
- *Asegurar las condiciones laborales adecuadas y los ingresos que permitan el bienestar del trabajador y el pleno disfrute de su vida*
- *Seguir trabajando para que las diferencias de edad, género y opción sexual no se conviertan en desigualdades*

Dado este escenario, en el período 2014-2017 se prevé que los subsidios gubernamentales alcancen los 6.213,29 millones de dólares, frente a los 6.603,68 millones estimados para el año 2013, que representa una disminución del 5,91%, lo cual implicará que las personas que dejan de depender de los bonos en cualquier de sus modalidades tendrán que salir al mercado productivo a través de la capacitación en microempresas o a través de la educación para unirse a la fuerza laboral formal. Para lo cual el gobierno deberá seguir apoyando los emprendimientos y esfuerzos por lograr capacitación técnica en esos segmentos de la población que se verá afectada.

De acuerdo a los últimos dos mapas de pobreza del país, la pobreza disminuyó en ciudades como Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala, Riobamba. Sin embargo, la pobreza aumentó, o se mantuvo en los niveles previos a la recuperación económica, en parte de las zonas rurales de la costa, en los cantones de Guayas, Manabí, Esmeraldas, Bolívar y Carchi (Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, 2007).

“Para marzo del 2014, se considera que una persona es pobre por ingresos si percibe menos de USD 2,63 diarios. Y si percibe menos de USD 1,48 diarios es pobre extremo”. (Ecuador en cifras, 2014) De acuerdo al portal Ecuador en Cifras en su informe a marzo 2014: *“la pobreza a la fecha del informe no ha tenido diferencias estadísticas significativas con respecto a Marzo 2013; sin embargo, puede observarse una tendencia a mantenerse en los últimos años”.* A continuación algunos gráficos sobre este indicador.

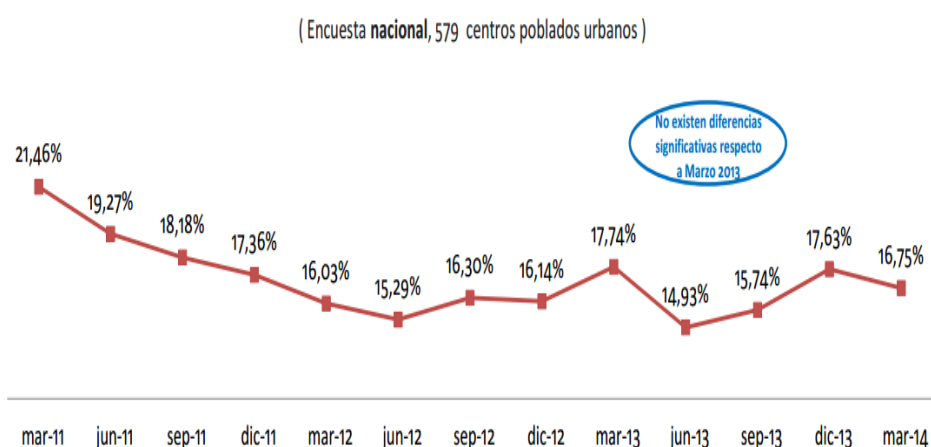


Figura 20: Evolución de la pobreza sector urbano

Fuente: Ecuador en cifras

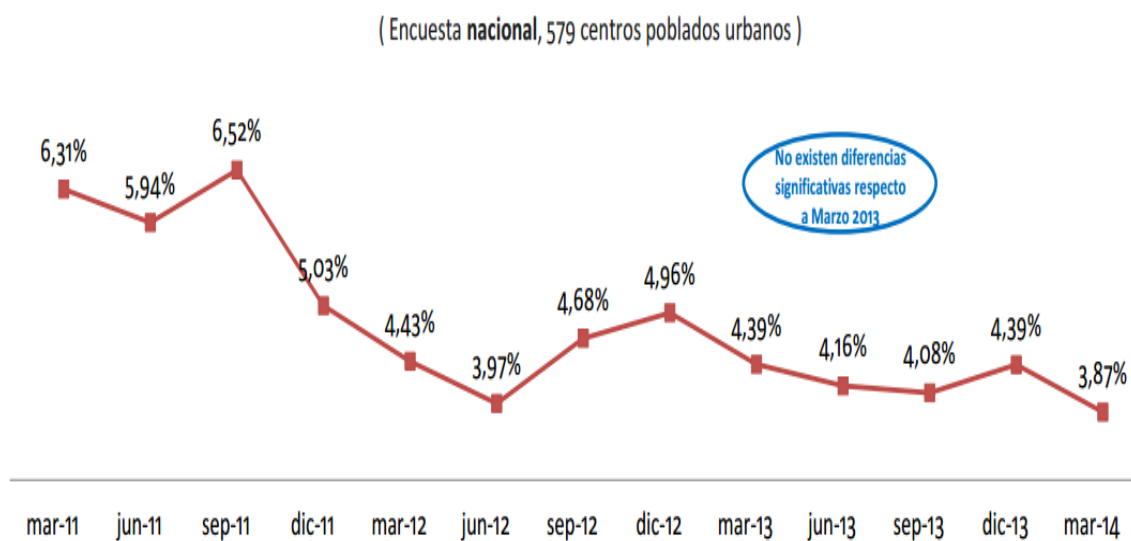


Figura 21: Evolución de la Extrema pobreza Urbano

Fuente: Ecuador en cifras

“La desigualdad se ha reducido pero sigue elevada de acuerdo a estándares internacionales. El coeficiente de Gini del ingreso per cápita disminuyó de 0.563 en 1999 a 0.515 en 2006, para el año 2014 se encuentra en 0,460 en el área urbana. Este cambio esconde dinámicas importantes y efectos en algunos casos opuestos entre los determinantes de la desigualdad y el ingreso de los hogares, como la distribución del capital humano y de sus retornos, la participación laboral de hogares, su estructura demográfica, y cambios en el funcionamiento del mercado laboral”.

La concentración del consumo y la desigualdad se combina con una dimensión de exclusión económica y social.” *Las poblaciones indígenas y afro descendientes, así como las mujeres, presentan sistemáticamente estadísticas inferiores a otro grupo social con respecto al acceso a servicios básicos”* (Banco Interamericano de Desarrollo, 2008). Los mercados laborales funcionan como cajas de resonancia de estas desigualdades o de los mecanismos de exclusión que actúan en otras esferas sociales, convirtiendo en diferenciales de ingresos las disparidades en el acceso a los servicios de salud, los niveles de la educación y las condiciones básicas de vida.

Para lograr el cumplimiento de los Objetivos del Milenio y del Plan Nacional de Buen Vivir, el país enfrenta desafíos en términos de cobertura y calidad de servicios públicos básicos (salud, agua potable) e igualdad entre los géneros. Continúan existiendo zonas de muy baja cobertura de los servicios públicos básicos, especialmente en las áreas rurales, en las que la mitad de los niños vive en situación de pobreza extrema y padece de desnutrición crónica. A nivel nacional, el acceso a agua potable y saneamiento se ha incrementado progresivamente, sin embargo persisten significativas brechas territoriales (Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo, 2008).

Esto limita la posibilidad de enfrentar los riesgos sociales asociados a situaciones de contracción de la actividad económica y reduce la capacidad de mantener un sistema de protección social dirigido a la población más vulnerable.

Bajo este entorno social y político, particularmente, los Bancos privados competirán en el mercado con instituciones financieras gubernamentales, para lo cual deberán preparar sus estructuras, afianzar su servicio al cliente y lograr así captar la participación en el mercado ecuatoriano. El gobierno nacional se encuentra consolidando su proyecto con el rediseño del entorno financiero gubernamental y la estructuración de medidas para el sector privado, tema que se analizará a fondo en el siguiente apartado; sin embargo, es necesario destacar que este nuevo entorno que se viene con el Código Monetario y Financiero generará más de una preocupación y por lo tanto, será una oportunidad o una amenaza dependiendo del enfoque con el que se aborde; de ahí que, a las instituciones financieras les es requerido afinar sus estrategias y ser más competitivas.

2.2. Reglamentación de los servicios bancarios en Ecuador

Durante la elaboración del presente trabajo el gobierno nacional remitió a la Asamblea Nacional la propuesta de un Código Monetario y Financiero, con un total de quinientos dieciséis artículos, trece disposiciones generales, treinta y siete disposiciones reformativas y derogatorias, treinta y un leyes derogadas, treinta y cinco disposiciones transitorias y tres disposiciones finales. (Presidencia de la República del Ecuador, 2014)

Este documento fue enviado a la Asamblea calificado como urgente en materia económica lo cual implicó que la misma resuelva en *“treinta días, al 24 de Julio con un total de noventa y un votos a favor, veintidós en contra y tres abstenciones”* (Revista Vistazo, 2014), fue aprobado el proyecto y enviado al ejecutivo para que en otros treinta días vete total o parcialmente la ley o la apruebe. Asimismo, se indica en el mismo reportaje que según el asambleísta Luis Fernando Torres: *“Se convertirá al final en uno de los órganos públicos más poderosos en el territorio ecuatoriano”, con competencias “para legislar sobre diversas materias bajo el disfraz de que dictará actos normativos, indicó. EFE”*

En el código mencionado se establece a través del Capítulo 2 de las Disposiciones Derogatorias, que: *“se derogan expresamente las siguientes leyes”*

Tabla 8:

Leyes derogadas con el Código Monetario y Financiero, 2014

Codificación de la ley sobre el Banco Ecuatoriano de la vivienda y las Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la Vivienda	<i>Ley Orgánica del Banco Nacional de Fomento</i>
Ley de Almacenes generales de depósito	Ley para la protección del capital social que aporten para la rehabilitación, los clientes perjudicados con la liquidación de una Institución Financiera
<i>Ley de cheques</i>	Ley que regula la emisión de cédulas hipotecarias
Ley de Creación de la red de seguridad financiera	Ley reformativa a la codificación de la Ley de régimen monetario y Banco del Estado
Ley de Creación del Sistema de Garantía Crediticia	Ley sustitutiva a la Ley del Institución Ecuatoriano de crédito educativo y becas
Ley de Desarrollo Hídrico de Manabí	Ley de Maternidad gratuita y la Atención de la infancia
Ley de Reestructuración de Deudas pendientes de pago con el Banco Nacional de Fomento y Capitalización de la institución	Ley de Desarrollo de la vialidad agropecuaria y fomento de mano de obra
Ley de Rehabilitación de los productores que están en mora con el Banco Nacional de Fomento y Capitalización de la institución	Ley Reformativa de la ley de Desarrollo de Vialidad Agropecuaria y de fomento de Mano de obra y Creación del Fondo Nacional de Saneamiento ambiental, Fondo Nacional de Forestación y Reforestación
Ley de Reordenamiento en materia económica, en el área tributario-financiera	Ley de Forestación y Reforestación de la provincia de El Oro
Ley Emergente de apoyo a los sector productivos del cordón fronterizo	Ley de Creación de la Comisión para el desarrollo de la zona norte de Manabí CEDEM
Ley especial de Rehabilitación del Banco de Préstamos S.A. en Liquidación	Ley No. 70-06, publicada en el Registro Oficial No. 413 de 17 de abril de 1970
Ley especial para la capitalización y venta del Banco Continental S.A.	Ley de Creación del fondo para el desarrollo de la infancia
<i>Ley General de Instituciones del Sistema Financiero</i>	Ley 76 publicada en el Registro oficial No. 1457 de 13 de junio de 1990
Ley Interpretativa a la ley especial de rehabilitación del Banco de Préstamos S.A., en liquidación	Ley de Exoneración de intereses a deudores de Foncultura
<i>Ley orgánica de la Corporación Financiera Nacional</i>	Decreto Supremo No. 623-A publicado en el Registro Oficial No. 155 de 23 de agosto de 1976
<i>Ley Orgánica del Régimen monetario y del Banco del Estado</i>	

Fuente: Código monetario y financiero

Por lo que puede verse, quedaron sin efecto varias leyes, siendo las más destacables: ley de cheques, la ley de instituciones del sistema financiero, leyes orgánicas de la Corporación financiera nacional, Banco de Fomento y Banco del Estado.

Como tanto se ha publicitado, el objetivo de esta ley es hacer prevalecer al ser humano sobre el capital y por lo tanto, se fundamenta doctrinalmente en una visión de izquierda socialista, sin embargo, en este parte del trabajo se limitará el análisis a un revisión global sin entrar en juicios de valor o supuestos más allá de lo que expone la misma ley.

El código como todo cuerpo legal es un marco regulatorio que abarca las políticas, regulación, control y rendición de cuentas en las relaciones del sistema financiero con sus propias actividades y con los usuarios. En primera instancia se separa el sistema financiero del de seguros y se da paso a la creación de organismos diferentes para la gestión de ambos: las superintendencias respectivas (de bancos y seguros), y la superintendencia de Economía popular y solidaria, también la creación de la Junta de Política y regulación monetaria y financiera, que según el último Considerando es necesario ya que se debe: “determinar las instituciones responsables de la formulación de las políticas en los ámbitos monetario, financiero, crediticio y cambiario así como de la regulación de los servicios financieros de orden público y de su control”. Se indican asimismo las condiciones para el ingreso de los funcionarios a los organismos de control, se habla del conflicto de intereses y de la coordinación entre las diferentes dependencias creadas el apoyo de la fuerza pública y la veeduría y control social a través de los mecanismos previstos en la legislación vigente al respecto. A continuación en un gráfico se representa la conformación de la Junta de Política y Regulación Monetaria y financiera.

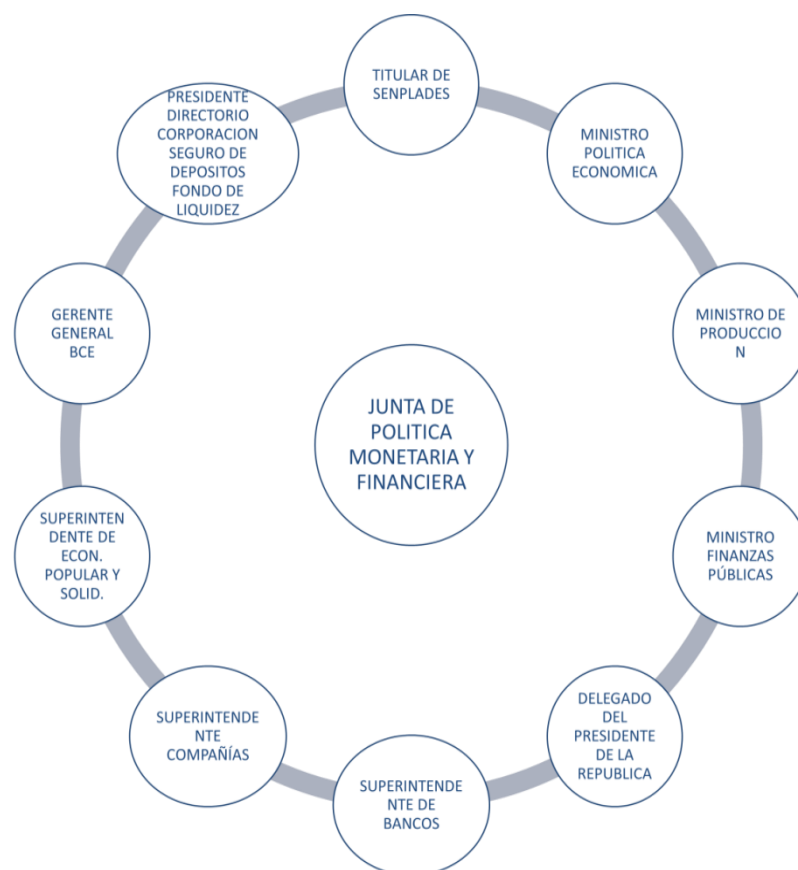


Figura 22: Conformación de la Junta de Política y Regulación Monetaria y financiera, miembros sin opción de votación

Fuente: Código Monetario y Financiero, 2014

La cuestionada Junta tiene cuarenta y ocho funciones prescritas en este cuerpo legal, entre las cuales cabe destacar:

- Interpretar las disposiciones de este código, la normativa regulatoria y resolver los casos no previstos
- Autorizar la política de inversiones de los excedentes de liquidez y de las reservas internacionales
- Definir los criterios a seguir para la gestión de los excedentes de liquidez, con el fin de estimular la inversión doméstica, su sostenibilidad, su consistencia con los objetivos de crecimiento económico, generación de trabajo, sostenibilidad de la balanza de pagos, reducción de la desigualdad y la distribución y redistribución del

ingreso

- Establecer los cargos por los servicios que presten las entidades financieras, de valores y seguros, así como de las entidades no financieras que otorguen crédito [...]
- Regular los niveles máximos de remuneración y otros beneficios económicos, sociales y compensaciones de los administradores de las entidades financieras [...] considerando rentabilidad, riesgo, activos y el capital de la entidad en comparación con el resto del sistema.
- Requerir la suspensión de la aplicación de las normas emitidas por los organismos de control que se opongan a las resoluciones emitidas por la Junta

En estas funciones se puede observar las atribuciones tan amplias que tendrá la Junta, tanto para dictar reglamentación, como para suspender la normativa aplicada por entes de control que se opongan a sus resoluciones; también es de consideración el hecho de que esta junta validará los beneficios económicos de los administradores de entidades financieras, suplantando en este caso a la misma organización en dicha función, al mismo que establece los cargos que son posibles de cobrar por la institución financiera.



Figura 23: Organismos de la política económica

Fuente: Código Monetario y Financiero, Secciones 2, 3, 4, 5 y 6

Dentro del ámbito del presente trabajo, se determina lo que corresponde a una actividad financiera como: “conjunto de operaciones y servicios que se efectúan entre oferentes, demandantes y usuarios, para facilitar la circulación d dinero y realizar intermediación financiera. [...] son un servicio de orden público de potestad del Estado, que pueden ser prestadas por las entidades que conforman el Sistema Financiero Nacional, previa autorización de los organismos de control, en el marco de la normativa [...]” (Presidencia de la República del Ecuador, 2014, pág. 44 (Art. 142), estas actividades se integran a través del Sistema financiero Nacional que está compuesto por el Sector financiero público, privado y popular y solidario de acuerdo a la siguiente clasificación:

Tabla 9:

Clasificación del Sistema financiero nacional

Sector Financiero Público	<ul style="list-style-type: none"> • Bancos • Corporaciones
Sector Financiero Privado	<ul style="list-style-type: none"> • Banco múltiple y Banco especializado • Almacenes generales de depósitos y casas de cambio • Servicios auxiliares del sistema financiero
Sector Financiero Popular y Solidario	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperativas de ahorro y crédito • Cajas centrales • Entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y de ahorro • Servicios auxiliares • Asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda
Subsidiarias o afiliadas	<ul style="list-style-type: none"> • de las entidades financieras del Ecuador que tienen más del 50% de capital suscrito y pagado de la compañía.

Fuente: Código Monetario y financiero, Título II, Capítulo 2.

Con la reglamentación consolidada en el presente código los bancos tendrán un solo cuerpo legal al que atenerse para la creación de la entidad, administración y control de

operaciones así como a los aspectos técnicos propios de la gestión en relación con los usuarios y el gobierno.

2.3. La calidad y los servicios financieros ecuatorianos

Dada la corriente internacional, los requerimientos internos de cada institución, así como la importancia de contar con un sistema de calidad en la atención de los procesos que se consideran prioritarios o de alta exigencia en el sector financiero y especialmente en bancos, muchas de estas entidades han optado por certificar sus procesos con las entidades acreditadas en el Ecuador por el OAE, estas entidades entre sus competencias tienen la autorización para certificar los procesos dentro de diferentes normas internacionales, como es el caso de la ISO 9001.

Estas entidades, de acuerdo con el OAE son:

Tabla 10:

Organismos de Certificación Ecuador

No.	Nombre del Organismo de Certificación
1	BUREAU VERITAS ECUADOR S.A.
2	CALIDAD INTERNACIONAL DE CERTIFICACIONES C.I.C.S.A
3	CERGESTCAL AMERICA CERTIFICATION GROUP ACG S.A.
4	COTECNA CERTIFICADORA SERVICES LIMITADA
5	INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN ICONTEC
6	SGS DEL ECUADOR S.A.

Fuente: Organismo de Acreditación Ecuatoriano. <http://www.acreditacion.gob.ec/2440-2/>

En una revisión de los diferentes servicios y procesos certificados en las empresas acreditadas en el Ecuador, se levantó la siguiente información de empresas relacionadas al sistema financiero nacional con los siguientes resultados.

Tabla 11:

Empresas de Servicios Financieros certificados ISO 9001

EMPRESA CERTIFICADORA	INSTITUCIÓN FINANCIERA CERTIFICADA	CERTIFICACIÓN	LOCALIDAD
Bureau Veritas	Banco del Estado	Financiamiento de estudios y programas que promueven el desarrollo nacional	Quito / Guayaquil / Cuenca / Loja / Portoviejo
Bureau Veritas	Banco del Pichincha	Centros de acopio - Gestión, abastecimiento, custodia de efectivo, administración de cajeros automáticos e islas atm	Quito
Bureau Veritas	Bolsa de Valores	Servicios transaccionales de gestión, control, información e inscripción, cumplimiento orientado al mercado de valores	Guayaquil
Bureau Veritas	Fondos Pichincha	Comercialización, gestión y entrega de fondos de inversión y negocios fiduciarios a los clientes	Quito / Guayaquil
Cotecna	Seguros Confianza	Intermediación financiera, actividades inmobiliarias, alquiler de maquinaria y equipo sin operario	Quito
Innobiz	Banco del Pacífico	Fiducia	Quito
Innobiz	Banco General Rumiñahui	Norma de Gestión de la calidad en Agencias	Quito
Innobiz	Cooperativa de Ahorro y crédito "El Sagrario"	ISO 9001	Quito
SGS	Produbanco	Proceso de emisión de operaciones contingentes ingresadas vía web, en las plazas de Quito y Guayaquil, para los productos de cartas de crédito de importación, garantías bancarias y aduaneras	Quito / Guayaquil
SGS	Produbanco	Prestación de servicios y gestión en el proceso de contrataciones y compras para el GRUPO FINANCIERO PRODUCCIÓN	
SGS	Produbanco	Proceso de custodia de terceros	Quito

Nota: Información extraída de las diferentes páginas web de las empresas.

Como puede apreciarse, en este cuadro constan las empresas vinculadas con el sector financiero, dada la naturaleza de la investigación. Los bancos y las empresas de servicios financieros han certificado aquellos temas que consideraron prioritarios en su gestión.

También es importante destacar que el Banco Solidario es Socio de la Corporación

Ecuatoriana de la Calidad, lo que habla de la importancia de este tema para las diferentes entidades financieras; sin embargo, existiendo veinticinco bancos apenas cinco de estas entidades tienen algún tipo de certificación por lo que aún es incipiente el desarrollo de este tipo de requerimientos o, los bancos aún no llegan a una concientización de la necesidad de contar con procesos de calidad y, aunque una certificación no es necesariamente un sinónimo de calidad per se y es posible que los sistemas de gestión estén alineados, no se “ve” aún la necesidad de certificarse.

2.4. Rentabilidad y eficiencia en el sistema financiero del Ecuador

El Banco Central del Ecuador mensualmente publica información de la Banca privada entre la que se destacan los balances generales y de resultados. En éste último, con corte al 30 de Junio 2014, se presentan las utilidades de los veinticinco bancos privados que actualmente prestan sus servicios en el país.

Un total de siete entidades entre ellas Produbanco, generan un poco más del 85% del total de utilidades reportadas, mientras que un 15% de las utilidades se generan por las dieciocho instituciones financieras restantes. Es importante notar que de las siete entidades principales, cuatro de ellas tienen algún tipo de certificación de acuerdo con la información anterior, de manera que podría verse a priori, que existe una relación entre los conceptos de calidad y el crecimiento de las utilidades de las instituciones financieras. La rentabilidad medida en miles de dólares se presenta en el cuadro siguiente.

Tabla 12:

Ganancia Ejercicio / pérdida a Junio 2014 (en miles de dólares)

CUENTA	GANANCIA O (PERDIDA) DEL EJERCICIO
BP PICHINCHA	33.387,89
BP GUAYAQUIL	26.612,70
BP PACIFICO	21.997,93
BP INTERNACIONAL	13.742,75
BP PRODUBANCO	13.502,35
BP BOLIVARIANO	12.428,05
BP AUSTRO	7.035,97
BP SOLIDARIO	3.841,17
BP PROCREDIT	3.506,67
BP GENERAL RUMIÑAHUI	3.047,12
BP PROMERICA	2.623,10
BP LOJA	2.258,59
BP CITIBANK	2.123,28
BP MACHALA	1.354,56
BP AMAZONAS	1.069,94
BP COOPNACIONAL	995,79
BP D-MIRO S.A.	727,69
BP SUDAMERICANO	246,66
BP BANCODESARROLLO	240,82
BP CAPITAL	121,63
BP LITORAL	10,69
BP COMERCIAL DE MANABI	9,81
BP DELBANK	1,70
BP COFIEC	- 52,42
BP FINCA	- 2.464,26

Fuente: Banco Central del Ecuador

A pesar de la buena posición en general de los bancos en Ecuador, tenemos en pérdida a dos entidades que son Banco Confiec y Banco Finca, el primero implicado en un caso conocido de peculado con Gastón Duzac, este banco con más de cincuenta y dos mil dólares en pérdida quebró y el segundo un banco relativamente nuevo creado en el año 2008 como parte de un grupo financiero internacional que se dedica esencialmente a la creación de banca comunal cuyos procesos actualmente están teniendo algunos inconvenientes, el banco al momento se encuentra en el búsqueda de un CCO (Chief Operating Officer) como responsable de la operación en Ecuador para Finca Internacional,

su estatus en pérdida de más de dos millones de dólares nos habla de la necesidad de mejora interna de sus procesos para lograr mejores resultados, en el medio de las cooperativas y banca comunal, se conoce que los problemas de Finca se dan principalmente por no lograr hacer frente a la competencia de manera adecuada, la apertura de cooperativas y los cambios del personal de una entidad a otra son en parte las causas de este severo problema para Finca. En ambos casos, la gestión de calidad de los procesos es fundamentales y su omisión ha dado lugar no solamente a la reducción de utilidades sino a la quiebra de instituciones cuando no existe la calidad requerida, lo cual nos habla inclusive del manejo ético de la organización.

En la siguiente gráfica se muestran los principales bancos por orden proporcional de utilidad.

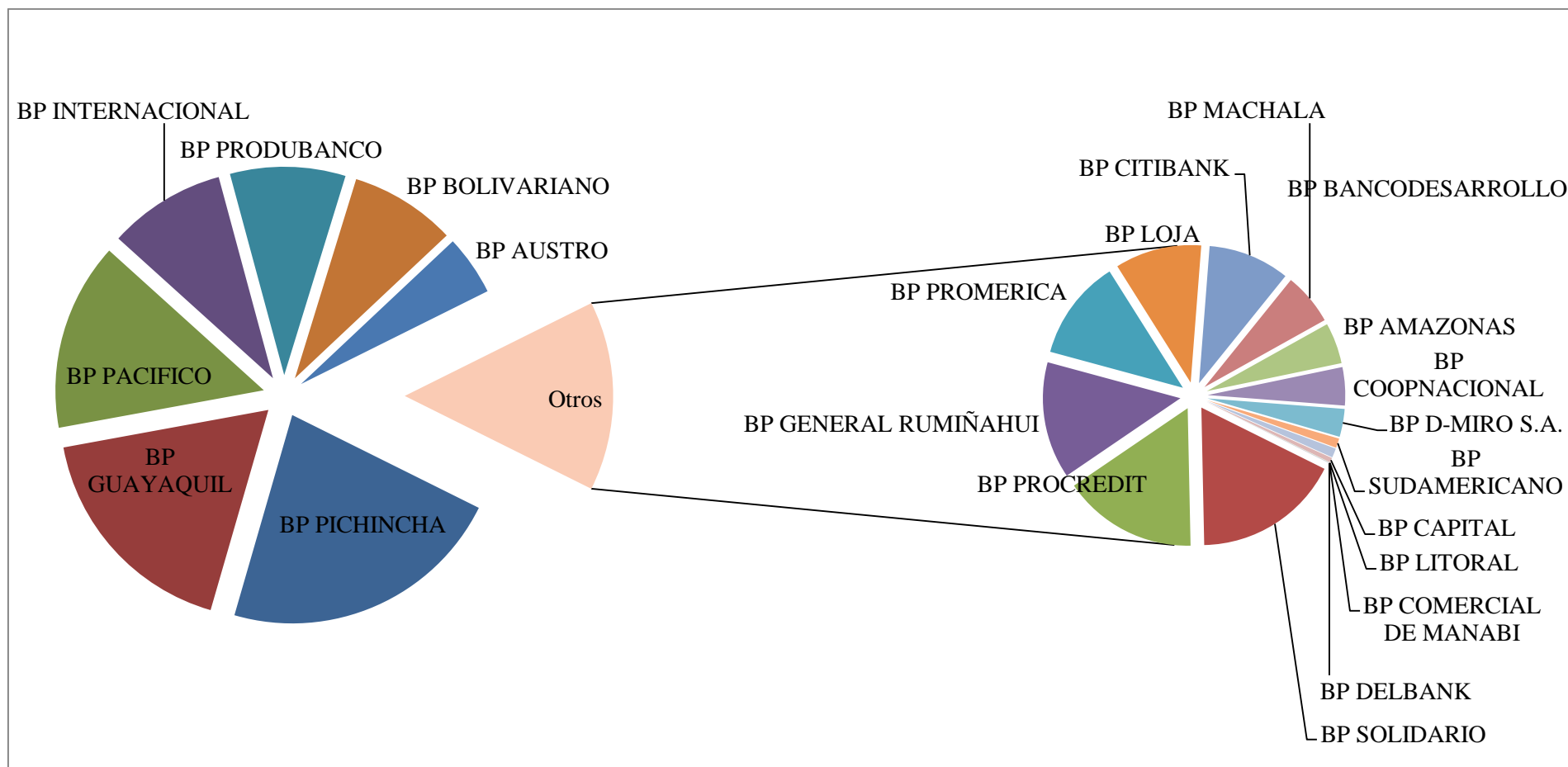


Figura 24: Comparativo de Bancos según utilidades a Junio 2014

De acuerdo con el artículo Indicadores de Eficiencia en la Banca (Pastor Juan Manuel, 1994) son las utilidades el mejor indicador de eficiencia funcional dadas las siguientes condiciones:

- *La banca desarrolla intermediación financiera, en la que se consumen recursos, pero hay poco valor añadido*
- *La valoración de las salidas del proceso bancario corresponde a la cantidad de recursos intermediados*
- *Lo que se debe realizar con el mínimo costo*

Por lo que se concluye que dadas las condiciones de la intermediación financiera, a la importancia de la reducción de costos y la corrección del entorno sobre los mismos, las utilidades o márgenes son un indicador de que los costos están siendo bien manejados y por lo tanto logrando eficiencias en el desarrollo de la gestión. La rentabilidad es por lo expuesto un medidor confiable de la eficiencia, siempre y cuando se tomen en cuenta las influencias del entorno y se corrijan.

Los márgenes de utilidad en porcentaje y promedio en la banca ecuatoriana en relación con los ingresos presentan las siguientes curvas:

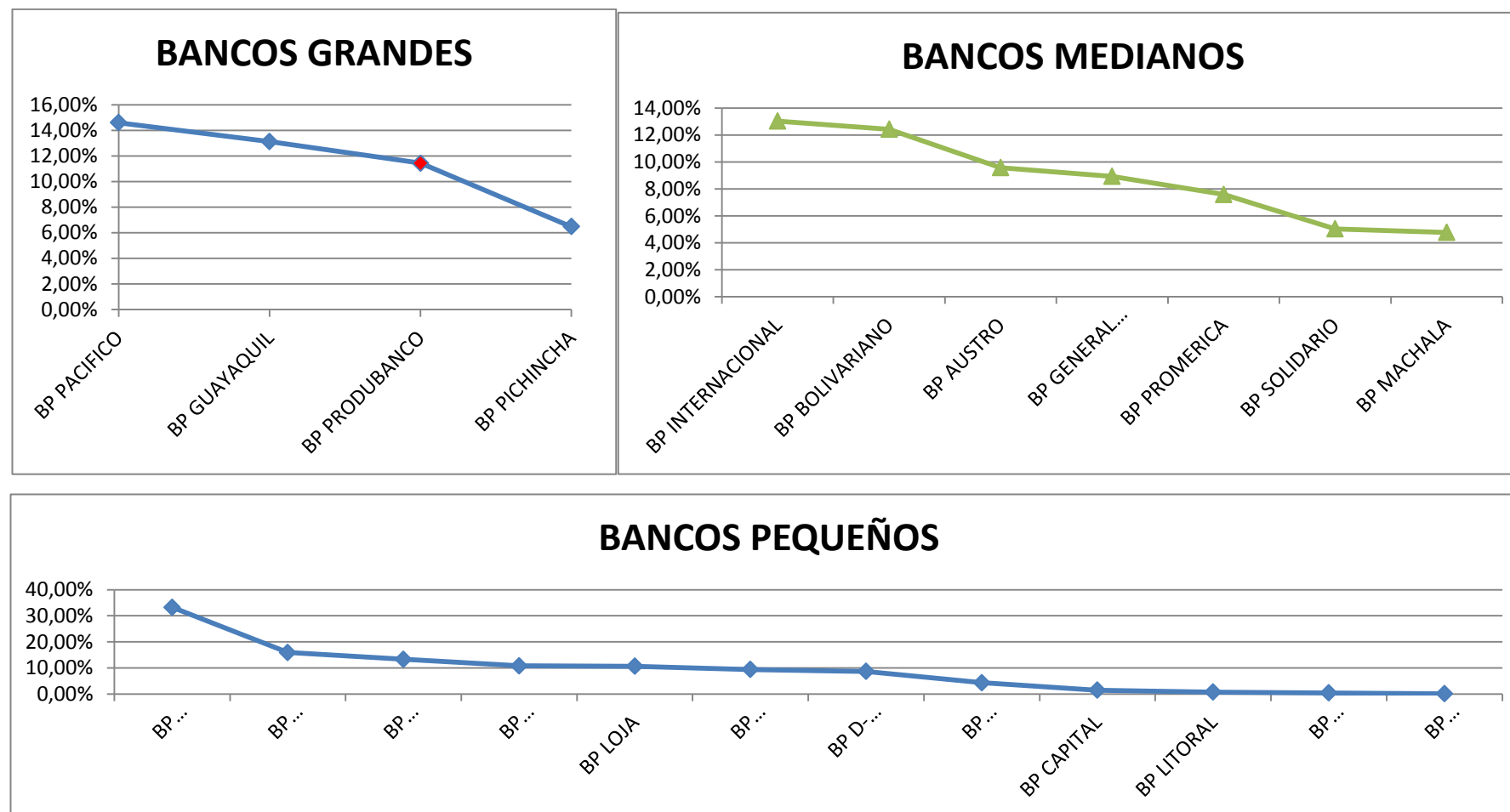


Figura 25: Utilidad versus Ingresos Totales (porcentaje), a Junio 2014, Banca Ecuatoriana

Como puede observarse, los porcentajes de los comportamientos de las utilidades versus los ingresos totales en los bancos del Ecuador no son homogéneas, esto se debe como se ha explicado antes a las variaciones de las eficiencias internas y de los efectos externos sobre los diferentes actores del sistema financiero nacional: gobierno, decisiones políticas, coyunturas internacionales, etc.

Los factores de ajuste lograrán un efecto más homogéneo en los bancos nacionales, puesto que las particularidades internas de gestión soportan los factores externos de maneras diferentes y por lo tanto, los resultados son la consecuencia lógica de la participación en el mercado, es decir el volumen de fondos intermediados (medidas de stock) con el menor costo posible.

2.5. Grupo Financiero Producción: Produbanco

Produbanco tiene una estructura basada en las regulaciones de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero que menciona en su Título III: Del Gobierno y la Administración, artículos del 28 al 36, los siguientes órganos directivos:

- *Junta General de Accionistas: Artículo 28*
- *Directorio o Consejo de Administración: Artículo 30*

Algunos datos importantes del Banco, tomados de su memoria de responsabilidad social.

<i>ACCIONISTAS</i>	<i>423</i>
<i>EMPLEADOS</i>	<i>2.883</i>
<i>CLIENTES</i>	<i>317.482</i>
<i>PROVEEDORES CALIFICADOS</i>	<i>410</i>

Infraestructura:

<i>OFICINAS</i>	<i>88</i>
<i>CAJEROS AUTOMÁTICOS</i>	<i>217</i>
<i>AUTO CONSULTAS</i>	<i>55</i>
<i>CAJEROS AUTOMÁTICOS FULL</i>	<i>19</i>

El Banco tiene presencia nacional a nivel de las siguientes provincias:

- *Azuay*
- *Carchi*
- *Chimborazo*
- *Cotopaxi*
- *Esmeraldas*
- *Guayas*
- *Imbabura*
- *Loja*
- *Los Ríos*
- *Manabí*
- *Península de Santa Elena*
- *Pichincha*
- *Santo Domingo de los Tsáchilas*
- *Tungurahua*

Ha visualizado así la composición de su gobierno corporativo.



Figura 26: Gobierno Corporativo Produbanco

Fuente: Memoria Responsabilidad Social Produbanco, 2011

Existen en la administración diferentes departamentos especializados de acuerdo a la estrategia y requerimientos legales, mismos que son encabezados por la Presidencia Ejecutiva.

El Banco cuenta con Comités, mismos que dependiendo de su especialidad y campo de acción tienen funciones específicas determinadas. Entre los principales están:

- *Comité de Presidencia*
- *Comité de Liquidez*
- *Comité de Administración Integral del Riesgo*
- *Comité de Auditoría*
- *Comité de Ética*
- *Comité de Calificación de Cartera y Contingentes*
- *Comités de Crédito por banca*
- *Comité de Cobranzas*
- *Comité de Consejo Consultivo*
- *Comité de Continuidad*
- *Comité de Contrataciones y compras*
- *Comité de Calidad de Servicio*
- *Comité de Tecnología*
- *Comité de Eficiencia*

Las vicepresidencias que componen los comités, están divididas en tres grandes unidades:

STAFF: *Áreas de análisis y control que ejecutan seguimiento a la actividad del Banco*

- *Oficial de cumplimiento*
- *Auditoría*
- *Vicepresidencia Legal*
- *Vicepresidencia Finanzas*
- *Vicepresidencia Productividad y Procesos*

NEGOCIO: *aquellas conformadas para atender las necesidades de los clientes de los distintos segmentos.*

- *Vicepresidencias Bancas de acuerdo al segmento de mercado a la que van dirigidas.*

SOPORTE: *áreas que con su labor contribuyen a la operación del negocio.*

- *Vicepresidencia Ejecutiva en Administración y Recursos Humanos*
- *Vicepresidencia de Tesorería*
- *Vicepresidencia de Riesgos*
- *Vicepresidencia de Operaciones*

Esta última Vicepresidencia, constituye el fundamento para la generación de este trabajo. La Vicepresidencia de Operaciones es la encargada de garantizar la operatividad diaria de la institución a través de todos los canales de atención y constituye el soporte a la estrategia de negocio, esta Vicepresidencia lidera a la Gerencia de Procesos Pymes que está a cargo del área de Comercio Exterior sobre la cual se basa este trabajo.

2.5.1. El Grupo Financiero Producción: misión, visión, valores

En la página web del Grupo Financiero producción: www.produbanco.com se presentan los siguientes datos sobre la misión, visión y filosofía del Grupo.

Misión - Visión

El GRUPO FINANCIERO PRODUCCIÓN (GFP) produce servicios de calidad para satisfacer todas las necesidades financieras de sus clientes. La ética en los negocios y el trabajo eficiente son principios fundamentales que guían su actividad.

El GFP quiere ser reconocido por la sociedad por la solidez de sus resultados y por apoyar al desarrollo económico del país a través de una administración financiera segura y eficiente.

Filosofía

La razón de ser del GRUPO FINANCIERO PRODUCCIÓN es atender todas las necesidades financieras de sus clientes buscando la excelencia en el servicio.

Gracias a nuestra actividad el GFP genera una rentabilidad atractiva para sus accionistas, fuentes de trabajo dignas a sus colaboradores y apoya a la comunidad.

Si bien no se mencionan categóricamente, se pueden apuntar de este documento los siguientes valores institucionales:

- *Ética en los negocios*
- *Trabajo eficiente*
- *Excelencia en el servicio*

2.5.2. La situación actual del GFP en el mercado financiero nacional

El GFP es el cuarto banco más grande del Ecuador con un total de más de tres mil millones de dólares en activos según la información del Banco Central a Junio 2014; sin embargo, el banco desde el año anterior se encuentra en un proceso de consolidación y fusión con el Banco Promérica. Hacia finales del año pasado, Ricardo Cuesta fue entrevistado por EcuadorInmediato.com declarando:

“Quien compra Produbanco es Promérica Financial Corporation, accionista de nueve bancos a través de la región centroamericana, considerando que Produbanco es un banco con una impecable trayectoria que presenta una oportunidad excelente para consolidar al mercado financiero ecuatoriano”.
(Cuesta, 2013)

La fusión de ambas entidades daría lugar a un aumento de la participación del mercado de Produbanco, puesto que sería ésta la entidad que continuará con la marca en el Ecuador y liderará el proceso de consolidación, mismo que termina con fecha octubre 2014.

Es importante destacar que esta consolidación ha pasado por varios estadios de control del gobierno, a saber:

- Superintendencia de Control de Mercado
- Bolsa de Valores
- Superintendencia de Bancos

Al momento de la realización de este trabajo, Produbanco y Promérica se encuentran en pleno proceso de consolidación ya que se han concretado todos los procedimientos

requeridos legalmente y las transacciones económicas de compra de la mayoría de acciones, quedando Promérica como dueño del 51% de acciones.

Bajo los lineamientos que se han dado, la presidencia subrogante y demás ejecutivos actualmente la ejercen las siguientes personas:

Tabla 13:

Gobierno Corporativo GFP durante la consolidación

<p>DIRECTORIO</p> <p>Directores Principales</p> <p>Fred Larreátegui Russo, Presidente Subrogante</p> <p>Eduardo Ortega Gómez, Director</p> <p>Mario Costa Stracuzzi, Director</p> <p>Directores Alternos</p> <p>José María Gordillo Becdach, Director</p> <p>Verónica Paz Rodríguez, Directora</p> <p>Christian Silva Fuseau, Director</p> <p>Carlos Gallegos Domínguez, Director</p> <p>Alexandra Vela Puga, Directora</p> <p>PRINCIPALES EJECUTIVOS</p> <p>Abelardo Pachano Bertero, Presidente Ejecutivo</p> <p>Joaquín Morillo Paimann, Vicepresidente Ejecutivo de Negocios</p> <p>Luis Pachano Estupiñán, Vicepresidente Ejecutivo de Administración y Operaciones</p>
--

Fuente: Memoria Responsabilidad social Produbanco 2013

2.5.3. Levantamiento del Mapa de Procesos de la Institución

El Banco cuenta con una base documental de procesos que se administra a través de un software que se ha adquirido con tal efecto. En la herramienta se han ingresado todos los procesos asociados a la cadena de valor del negocio y en la misma se da mantenimiento a los procedimientos, circulares, instructivos y demás documentos asociados.

La política de documentación incluye todos los pasos y recursos necesarios para garantizar una correcta documentación de los mismos, según las normas internacionales y la teoría de procesos. A dicha documentación se le brinda mantenimiento a través de la

Vicepresidencia de Productividad. Si se considera que toda organización puede representarse como una compleja red de elementos y áreas, se entiende que se realizan actividades que les permiten interrelacionarse unas con otras para alcanzar los fines (misión) del conjunto. Cada una de estas interrelaciones puede representarse y gestionarse como un proceso mismo que se describe “como un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado. Este término tiene significados diferentes según la rama de la ciencia o la técnica en que se utilice”. (Lefcovich, 2014)

En esta interrelación se hace necesaria la organización de los procesos y los grandes postulados sobre los cuales la administración base su accionar.

Michael Porter en su obra ‘Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (1988) propuso: “*la cadena de valor como la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente*”, cada empresa realiza una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar a su producto o servicio; la cadena de valor identifica actividades estratégicas de la empresa, cada una con un costo, a través de las que se puede crear valor para los clientes, estas actividades se dividen en actividades primarias y de apoyo.

El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

Logística interna: comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.

Operaciones (producción): procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.

Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.

Marketing y Ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto.

Servicio de posventa o mantenimiento: agrupa las actividades destinadas a mantener y/o realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas 'actividades secundarias':

Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.

Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.

Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: generadores de costos y valor.

Abastecimiento: según Porter, lograr eficiencias en el abastecimiento de las materias primas necesarias para la producción, así como verificar los costos y las utilidades generadas en cada una de las actividades que crean valor, no solo en la empresa, sino también en la competencia es una de las actividades más importantes y que generan lo que llamó “ventaja competitiva”.

Por lo tanto, la cadena de valor es la descripción del desarrollo de todas las actividades de las instituciones que busca verificar dónde se encuentran las actividades que generan valor y cómo gestionarlas para obtener el resultado final que es el lucro y una producción exitosa.

A continuación se describen los tipos de procesos que se han desarrollado en la cadena de valor del Banco.

2.5.1. Procesos gobernantes

***Procesos estratégicos o gobernantes:** Son procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Permiten llevar adelante la organización. Están en relación muy directa con la misión/visión de la organización.*

Involucran personal de primer nivel de la organización.

Afectan a la organización en su totalidad. Ejemplos: Comunicación interna/externa, Planificación, Formulación estratégica, Seguimiento de

resultados, Reconocimiento y recompensa, Proceso de calidad total, etc. (Instituto para la Protección de la niñez y la juventud)

Los procesos gobernantes de la institución como se describe en los párrafos anteriores, se relacionan con la ilustración siguiente como aquellos que tienen relación directa con la administración general del negocio y la estrategia asociada a su control y dirección.

En estos procesos se describen las acciones que administra el riesgo que el negocio asume y las directrices del manejo del mismo. Basados siempre en estándares de calidad y las normas para la regulación de este tipo de instituciones que ya fueron indicadas en el capítulo anterior, la administración del negocio pone de manifiesto la importancia de su cumplimiento para la ejecución de cada operación otorgada en Produbanco.

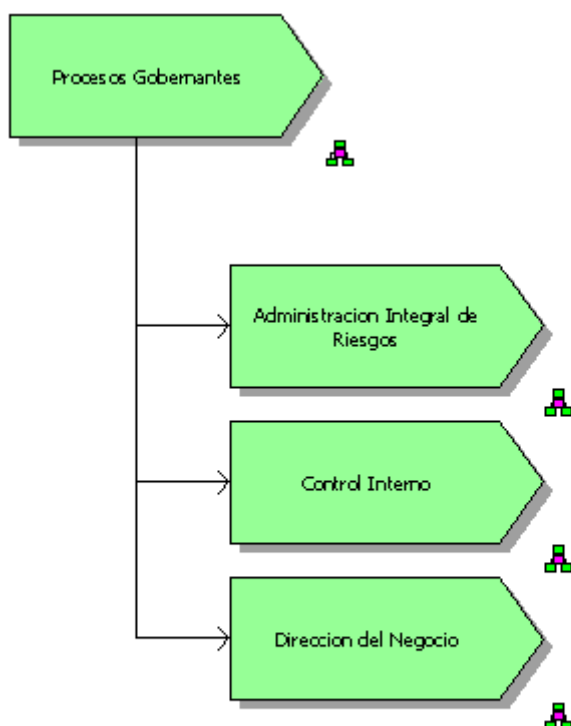


Figura 27: Procesos Gobernantes Produbanco

Fuente: Mapa de procesos de la Institución

2.5.2. Procesos de soporte o apoyo

Procesos de soporte: Apoyan los procesos operativos. Sus clientes son internos.

Ejemplos: Control de calidad, Selección de personal, Formación del personal, Compras, Sistemas de información, etc. Los procesos de soporte también reciben el nombre de procesos de apoyo. (Instituto para la Protección de la niñez y la juventud)

Una vez identificados los grandes procesos de la organización, éstos se representan en un mapa. Se debe tener en cuenta que la clasificación de los procesos de una organización en estratégicos, operativos y de soporte, vendrá determinada por la misión de la organización, su visión, su política, etc. Así por ejemplo un proceso en una organización puede ser operativo, mientras que el mismo proceso en otra organización puede ser de soporte

Dentro de estos procesos se encuentran aquellos que de una manera específica dan a las actividades propias del negocio una forma de operación a través de la administración de los recursos y herramientas disponibles, con el fin de conseguir los objetivos propuestos.

Como parte de estos recursos y herramientas se describen las acciones para el manejo de:

- Activos
- Canales
- Recurso Humano
- Tecnología

Así como las pautas para el manejo administrativo

- Contable
- De Mejoras
- Legal
- De seguridad corporativa

También se describen los procesos denominados de:

- Soporte Común

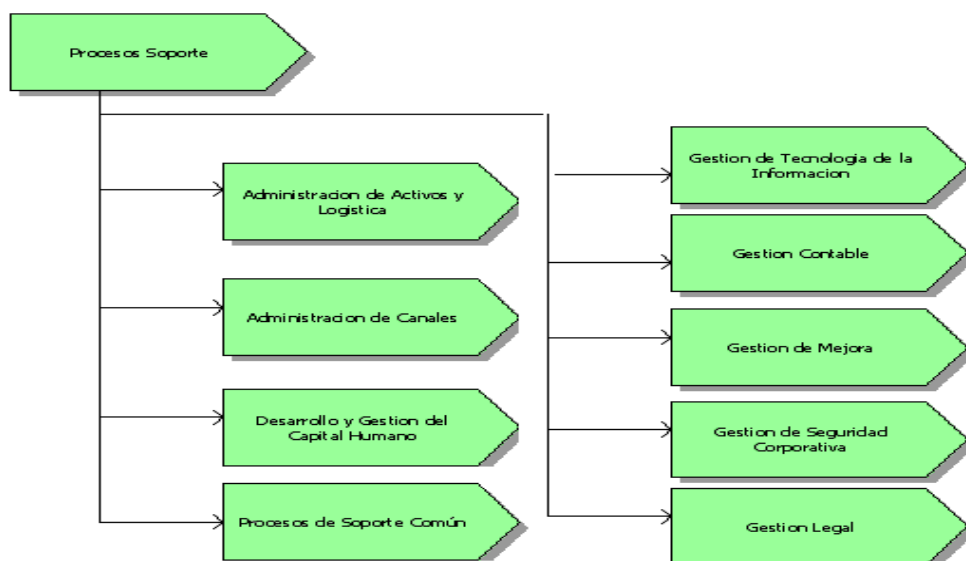


Figura 28: Procesos de Apoyo Produbanco

Fuente: Mapa de procesos de la Institución

Es en este último punto, es decir, en los procesos de soporte común, donde se concentrará nuestro estudio, pues de él se desprenden los procesos asociados con la materia de este documento pues en éstos se relaciona cada uno de los productos y servicios que ofrece el Banco y que son atendidos por el área estudiada.

2.5.3. Procesos claves o del negocio

Procesos del negocio: Son procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final. Generalmente atraviesan muchas funciones. Son procesos que valoran los clientes y los accionistas.

Ejemplos: Desarrollo del producto, fidelización de clientes, producción, logística integral, atención al cliente, etc. Los procesos operativos también reciben el nombre de procesos clave. (Instituto para la Protección de la niñez y la juventud)

El Banco ha definido los procesos estratégicos o del negocio de acuerdo al siguiente adjunto:

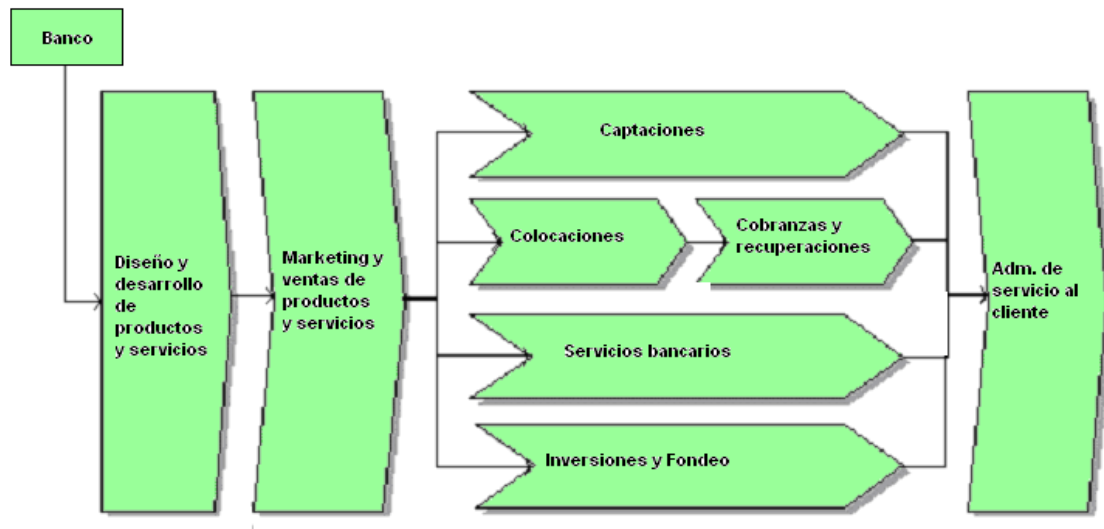


Figura 29: Procesos claves o del negocio en Produbanco

Fuente: Mapa de Procesos de la institución

Estos procesos que interactúan entre sí son aquellos que describen el core del negocio del Banco y todas las acciones que le permiten en cada producto y servicio lograr los diferentes objetivos planteados.

Estos son:

- Diseño y desarrollo de productos y servicios
- Marketing y ventas de productos y servicios
- Captaciones
- Colocaciones
- Servicios bancarios
- Inversiones y fondeo
- Cobranza y recuperaciones
- Administración de Servicio al cliente

2.6. Política y objetivos de calidad del GFP

El GFP en su Manual de Calidad no declara explícitamente una política ni objetivos de calidad, el manual indica que la Filosofía de la organización cumple con los estándares definidos para la determinación de la política.

Por otro lado, se limita a la descripción de los procesos que se han certificado que son:

- Contrataciones y compras a nivel nacional
- Emisión de contingentes de operaciones ingresadas vía web para Cartas de crédito de importación, garantías bancarias y aduaneras, en las plazas de Quito y Guayaquil
- Custodia de Terceros en Quito

Los objetivos de calidad de la institución se han planteado por cada proceso a certificar como parte del alcance, por lo que no existen objetivos de calidad para la organización que hayan sido expresamente enunciados por lo tanto, según se indica por los funcionarios de Produbanco, los objetivos de calidad se han considerado como parte de la misión – visión del banco.

En la norma ISO 9001 (ISO Organización internacional para la Normalización, 2008) se indican en el punto 4.2 los requisitos de documentación del Sistema de Gestión de Calidad, mismos que se resumen en:

- Declaraciones documentadas de una política de calidad y objetivos de la calidad
- Manual de calidad
- Procedimientos documentados y registros requeridos por la norma internacional
- Otros registros que la empresa determine necesarios para asegurar la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

La dirección debe asegurar que la política y los objetivos de calidad, de acuerdo con la Norma ISO 9001, sea:

- Adecuada al propósito de la organización
- Incluya el compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la

eficacia del sistema

- Proporciona un marco de referencia para establecer los objetivos de la calidad
- Es comunicada y entendida dentro de la organización
- Es revisada continuamente para su adecuación

Filosofía

La razón de ser del GRUPO FINANCIERO PRODUCCIÓN es atender todas las necesidades financieras de sus clientes buscando la excelencia en el servicio.

Gracias a nuestra actividad el GFP genera una rentabilidad atractiva para sus accionistas, fuentes de trabajo dignas a sus colaboradores y apoya a la comunidad.

La filosofía que el Manual de Calidad declara como Política de calidad no cumple en toda su extensión los requerimientos de la norma para la misma, está pendiente el compromiso de la mejora continua y cumplimiento de los requisitos del sistema, aunque su frase en “buscando la excelencia en el servicio” podría tomarse como éste último punto, en mi opinión la redacción es ambigua y no categórica; de un ensayo en el área de Productividad donde fue realizado este documento, el personal no conoce cuál es la política de calidad; sin embargo, en Comercio Exterior sí indican que la política de calidad es reemplazada por la Filosofía Corporativa.

En un estudio más profundo del tema la filosofía corporativa tal como lo menciona en el libro Estrategias para el Liderazgo Competitivo (Hax & Majluf, 1997) se indica que la filosofía corporativa es:

Una declaración permanente articulada fundamentalmente por el presidente ejecutivo que aborda los siguientes temas:

- Relación de la empresa con los grupos de interés
- Objetivos generales sobre el desempeño esperado de la empresa, expresados fundamentalmente en términos de crecimiento y rentabilidad
- Definición de las políticas corporativas básicas
- Una declaración sobre los valores corporativos

Por otro lado, en el libro Introducción a la economía de la empresa (Echeverría, 1994) se evidencia que la filosofía corporativa es la consecuencia de la visión, de acuerdo con el siguiente gráfico:

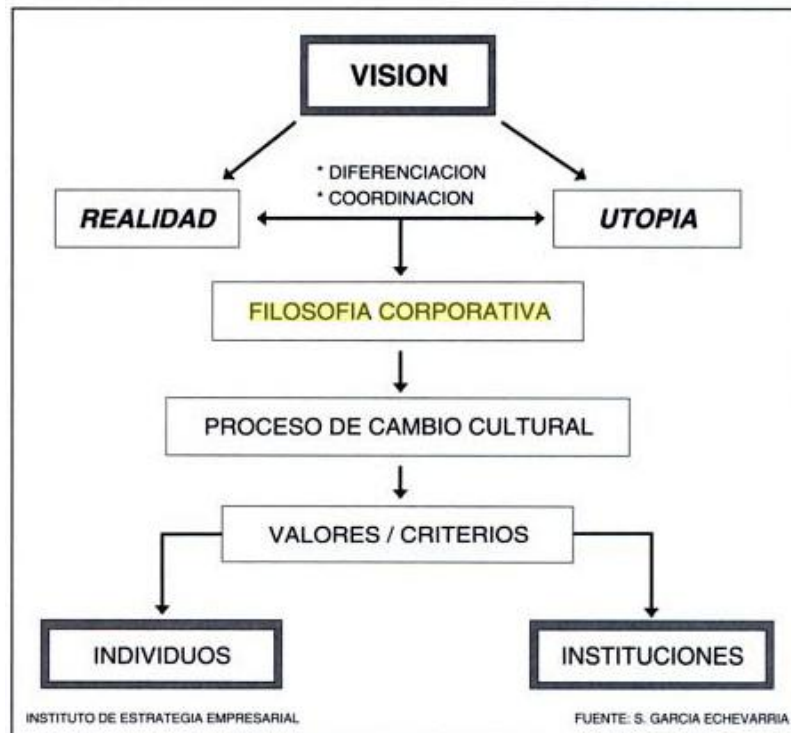


Figura 30: Filosofía corporativa

Fuente: Echeverría, 1994

Por lo tanto, la filosofía del GFP no puede ser tomada como la política de calidad, ya que claramente constituye el salto entre la realidad y la utopía; mientras que la política de calidad es –como se ha explicado– una declaración sobre el sistema de gestión de calidad.

A continuación se propone una política de calidad para el GFP que permita contar con este importante instrumento del que se deberían derivar las acciones del sistema de gestión de calidad del banco, la propuesta se basa en la entrevista realizada al Vicepresidente de Productividad (Landázuri, 2014) y el aporte de la autora del presente trabajo.

Tabla 14:

Propuesta para Política de Calidad del Grupo Financiero Producción

El Grupo Financiero Producción brinda a sus clientes servicios financieros de calidad y está comprometido con el mejoramiento continuo de los procesos de diseño, operación y apoyo para la entrega de sus productos en la búsqueda de un mayor rendimiento y mejora de la eficacia en la atención al cliente, sobre la base de:

- Personal calificado y competente
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad social y ambiental y,
- Cumplimiento de normativa vigente

Nota: El GFP no cuenta con una política de calidad, ésta constituye una propuesta realizada por la autora del trabajo.

2.7. Estructura de apoyo a los principios de calidad en el GFP

Es innegable -dada la trayectoria de Produbanco- que sus procesos están manejados con pulcritud y excelencia operacional. La calidad ha sido uno de los factores más importantes en el desarrollo de productos y en la puesta en producción de los mismos; sin embargo, existen aún limitaciones dadas fundamentalmente por la falta de conocimiento de los funcionarios operativos y/o diseñadores de los procesos de temas de calidad que permitan desarrollos eficientes y sostenibles.

En el mundo de la calidad la Norma ISO 9000:2005 en el punto 0.2 han identificado ocho principios de la calidad que son:

- Organización enfocada al cliente/ambiente/personal
- Liderazgo
- Compromiso de la gente
- Enfoque de Procesos
- Enfoque de Sistema
- Mejoramiento Continuo
- Enfoque de Toma de Decisiones basada en Hechos

- Relación mutuamente beneficiosa con los Proveedores

Estos principios son la base sobre la que se desarrollan “todas las normas de gestión de calidad de la familia ISO 9000”. (ISO Organización Internacional para la Normalización, 2005)

El banco cuenta con una Vicepresidencia de Productividad que se encuentra permanentemente vigilando las operaciones a través –fundamentalmente- del primer principio, es decir orientados hacia el cliente lo que se verifica en su empeño de mejora del Servicio al cliente, es así como desde el año 2012 cuenta con una Gerencia de Calidad en la Atención al cliente, que si bien apalanca acciones en este sentido, no ha tomado aún las riendas sobre la gestión global de calidad del grupo financiero dado el gran alcance que ésta supondría; sin embargo, ha enfocado la gestión de calidad sobre el más importante activo de la organización: el cliente.

La Gerencia de calidad en la Atención al cliente cuenta a su vez con las atribuciones y el apoyo de la alta administración para hacer cumplir los procedimientos que se direccionan o que se gestionan a través de la implementación de procesos que nacen como requerimientos del negocio y/o legales. La mayor actividad e indicadores medidos en el área indicada corresponden a la resolución de requerimientos y reclamos que se gestionan a través del área de Atención al cliente cuya Subgerencia reporta directamente a la Presidencia ejecutiva y está de la mano de la veeduría de los clientes.

Dentro de la unidad de Servicio al cliente no existen gestores de calidad, lo mismo que sucede en todas las unidades tanto de negocios como operativas y apoyo. Es fundamental para el banco desarrollar y documentar adecuadamente las acciones que se realizan para el cumplimiento de los principios de calidad que se han enumerado.

2.8. Vicepresidencia de operaciones: responsable de la política de gestión en la calidad transaccional

Dentro de los procesos operativos o misionales del Grupo Financiero Producción se encuentran los destinados a la operación de Produbanco, los cuales se verifican a través de

las transacciones producto de las operaciones de todos los productos que se ofrecen al cliente.

Todos los productos actuales del Produbanco se encuentran amparados bajo la normativa vigente, el área operativa a través de su estructura funcional es la responsable de garantizar la calidad en las transacciones que se generan diariamente.

Esta Vicepresidencia basa su accionar sobre la base de los siguientes principios:

2.8.1. Velar por la correcta operatividad diaria

Garantizar que el Banco pueda contar con la funcionalidad adecuada de cada uno de los productos existentes. Esto se evidencia a través de todos los procesos que permiten mantener en correcta operación a: cajeros automáticos, transacciones on line vía Internet, agencias o soporte a visitas de ejecutivos a clientes; así como el mantenimiento de servicios a través de envíos resultados de la operación como: cheques devueltos, estados de cuenta, tarjetas de crédito (renovaciones – reposiciones), documentación en general, publicidad, etc. y en las áreas de Comercio exterior, pagaduría, etc.

2.8.2. Aplicar los controles y procedimientos definidos

En el levantamiento de cada producto existe una etapa para la generación de los procedimientos asociados al mismo. Es ahí donde cada área declara sus requerimientos y se definen los planteamientos sobre los cuales deberá operar; así como los controles que se consideran necesarios como propios de la operación y los requeridos por normativa y/o solicitudes de auditoría o del área de seguridad en la información. En esta instancia el área de Calidad en la Gestión de la atención al cliente interviene con sus recomendaciones para dicha implementación de controles y definición de procedimientos.

Una vez definidos se realiza un plan de pruebas para certificar el funcionamiento de este levantamiento a través de una prueba piloto en ambiente de testing o de producción (lo que se refiere a la aplicación en la base operacional tecnológica del Banco); a la par y una vez probados todos los puntos y certificado su funcionamiento se documentan los procedimientos y sus respectivos controles.

El Banco cuenta con un software que permite el ingreso, modificación y permanente actualización de los procedimientos de la institución. En esta herramienta se ingresan todas las actividades de operación y control para cada uno de los procesos establecidos y permite una consulta dinámica a los usuarios. Es responsabilidad de Operaciones su mantenimiento una vez publicados mediante la coordinación con las áreas involucradas.

2.8.3. Apoyo en la consecución de los objetivos

Debido a la dinámica del negocio bancario permanentemente es necesaria la creación de nuevos productos y/o servicios que mantengan a la empresa en competitividad.

Dichos productos o servicios son objetivos generalmente descritos en la planeación anual o semianual, aunque, existen muchos otros que surgen en el camino y se convierten rápidamente en solicitudes de alto impacto en ingresos y/o imagen que deben ser levantados a la brevedad; como se describe en el libro Principio de la Administración de Operaciones (Render, 1996, pág. 160) “gran parte del campo de batalla actual de la competencia se centra en la velocidad con que llega el producto al mercado. Cuando una organización pierde en este campo es muy difícil compensar en otras áreas”, de ahí que Operaciones debe estar permanentemente alerta a estas oportunidades para su aplicación, sea a través del uso de sus recursos como del conocimiento de la norma vigente.

2.8.4. Rentabilizar la operatividad

En economía, la eficiencia es la relación entre los resultados obtenidos (ganancias, objetivos cumplidos, productos, etc.) y los recursos utilizados (horas-hombre, capital invertido, materias primas, etc.) Actualmente este concepto suele aplicarse a través de metodologías de frontera como el análisis DEA (Data Envelopment Analysis).

Bajo este criterio, Operaciones garantiza que toda actividad realizada para la consecución de un objetivo debe evitar desperdicio en relación a su resultado, y de esta manera se reflejar su valor en la línea de rentabilidad del balance.

2.8.5. Establecer Socios Estratégicos

El establecimiento de socios estratégicos o de alianzas según se describen en el texto utilizado son: “acuerdos de cooperación que permiten a las empresas mantenerse independientes, pero que usan sus fortalezas complementarias para buscar estrategias congruentes con sus misiones individuales. Cuando los nuevos productos son centrales para la misión, pero requieren recursos considerables y existe un riesgo sustancial, entonces las alianzas serían una buena estrategia para el desarrollo de productos. Las alianzas son benéficas en particular cuando las tecnologías de los productos para desarrollar también están en gestación. Además, llegan a convertirse en la mejor estrategia cuando los límites de las empresas son difíciles de especificar.... suelen reducir los riesgos asociados con el desarrollo de productos al mismo tiempo que mejoran los recursos humanos y de capital disponibles.” (Render, 1996, pág. 170)

Con esto en mente, el Banco a través de Operaciones mantiene, desarrolla y genera alianzas con diferentes actores a nivel nacional e internacional que con sus mejores prácticas y/o tecnologías, permiten a la institución brindar al cliente un servicio de calidad y estar a la vanguardia tecnológica. Este último punto es obvio en las operaciones de Comercio Exterior, ya que con los bancos corresponsales a nivel mundial se realizan alianzas para el manejo de los medios de pago para procesos de importación, exportación o garantías que son el objeto de este estudio.

2.8.6. Búsqueda de nuevas funcionalidades

En toda organización, existe la necesidad de ir en permanente innovación tanto de las estrategias de comercialización y productos del mercado, como internamente hacia la mejora de las funcionalidades, cuestionarse el por qué y cómo en cada proceso realizado, encontrar nuevas maneras de “hacer” y hacerlas con calidad apalancadas en alianzas estratégicas o tecnología innovadora es parte de las directrices de Operaciones.

Esta Vicepresidencia busca de manera permanente reducir la funcionalidad manual y controlar los procesos a través de la automatización de procesos rediseñados.

2.8.7. Gestión del Ambiente laboral

Siendo una de las Vicepresidencias con mayor número de personal, es su responsabilidad buscar alternativas para mejorar el potencial de desarrollo de su personal tanto en la primera línea de reporte, cuanto a todos los funcionarios dependientes de la misma.

Es así como la Vicepresidencia de Operaciones, abarca casi en su totalidad los ocho principios de calidad mencionados anteriormente, aunque no existe documentación al respecto o al menos no se exhibe para conocimiento del empleado y/o la comunidad.

2.9. Comercio Exterior: productos y gestión de la calidad

Como parte de la Vicepresidencia de Operaciones el área de Operaciones PYMES lidera departamentos que manejan la operatividad de los diferentes productos asignados a la banca pymes (pequeñas y medianas empresas) de ahí que está relacionada con las operaciones que las empresas requieren. Tenemos entonces:

Adquirencias: manejo de establecimientos que tienen como medio de pago las tarjetas de crédito que Produbanco emite.

Cartera: operaciones de compra y venta de Cartera a las diferentes empresas con el fin de otorgarles liquidez.

Cash management: El servicio permite a las empresas gestionar roles de pago, realizar pagos o cobros masivos y gestionar su efectivo de una manera confiable y puntual, garantizando el cumplimiento de las obligaciones de la empresa con terceros.

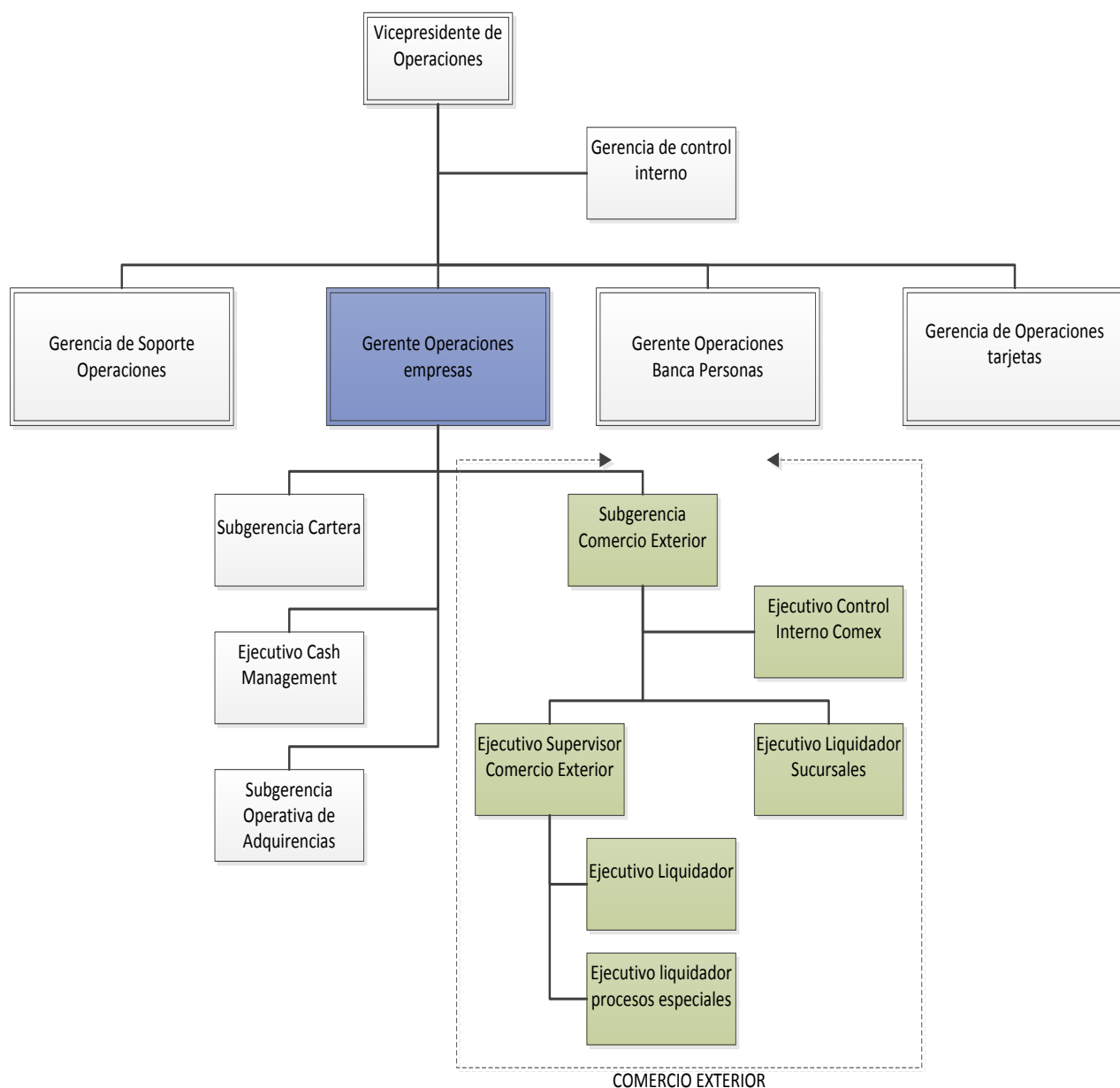


Figura 31: Organigrama de la Vicepresidencia de Operaciones / Comercio exterior

Comercio exterior: es el área objeto de estudio del presente trabajo.

El área de Comercio Exterior surge con el nacimiento de Produbanco con la finalidad de atender los requerimientos del sector empresarial que realizaba pagos y cobros con empresas en el extranjero debido al giro del negocio sea éste: importador o exportador. Los productos que el área de Comercio Exterior maneja a la fecha son:

- Cartas de crédito domésticas, de importación, exportación y stand by
- Cobranzas internacionales
- Garantías bancarias y avales
- Financiamiento de Operaciones vencidas

Cada uno de estos productos se dirige al sector empresarial tanto de pequeñas como de medianas y grandes empresas, para la consecución del objetivo transaccional de Comercio Exterior, el área cuenta con un total de ocho colaboradores en la ciudad de Quito y en Guayaquil, Ambato y Cuenca con una persona por cada ciudad, siendo un total de once funcionarios a nivel nacional. Al momento con la consolidación entre Promérica y Produbanco, está pendiente conocer cuál será la estructura funcional definitiva que se tendrá en el departamento de todas maneras, no se puede descuidar el hecho de que Produbanco será quien mantenga el liderazgo, en las definiciones preliminares para la consolidación, se ha considerado que no se realizarán contrataciones de personal adicionales, sino que aquellos que por alguna causa renuncien no serán reemplazados mientras se realiza la consolidación. En este escenario, todos los usuarios de Comercio Exterior provenientes de Promérica que manejarán los procesos relacionados a cada uno de los productos requerirán de capacitación inicial y no tan solo ellos, sino en general los funcionarios nuevos que se acojan producto de la consolidación.

El área de Comercio Exterior contó con una Certificación de calidad para el proceso de Emisión de Operaciones a través de la plataforma web, otorgada por SGS, por lo que durante la misma se documentaron y trabajaron los principios de calidad aunque el alcance se limitó a dicho tipo de operaciones.

2.10. Principales retos sobre la gestión de calidad en Produbanco

El área de Productividad del banco es la responsable del manejo de calidad en Produbanco, en la entrevista realizada a Lenin Landázuri, se evidencia que existen varios retos a pesar de haber llegado a trabajar en los temas críticos como atención al cliente. Se han creado Gerencias de consultoría interna en procesos, mejorando lo que se tenía en el pasado y actualmente el reto es engranar dichas gerencias con las diferentes áreas operativas para lograr sinergias y llevar a la organización a un nuevo nivel en el que se evidencien cambios

para que se aplique uno de los principios de la calidad que es la toma de decisiones basada en hechos, ya que la Vicepresidencia es consciente de que lo que no se puede medir no se puede mejorar y es necesario empezar a trabajar sobre la base de datos reales y levantamiento de indicadores.

Por otro lado, la Gerencia de Calidad de servicio enfocada principalmente en los indicadores de Atención al cliente, regresó al área de Productividad, por lo tanto, se hace imprescindible desarrollar interacciones entre las Gerencias de Consultoría de Procesos y ésta ya que se pretende que la Calidad de Servicio se *“vea reflejada en las diferentes líneas de negocio y dentro de toda la parte operativa pero que esos indicadores no solo se vean solo reflejados al más alto nivel, sino que se propagan y se bajen a nivel del responsable que realiza la operación”* (Landázuri, 2014).

Es evidente además, que la calidad de servicio no se debe llevar solamente a nivel del cliente externo, sino también del cliente interno ya que existen desfases entre lo que el cliente externo requiere y lo que el funcionario es capaz de ofrecer, sin la preparación adecuada o sin la capitalización de su conocimiento en función de los objetivos de calidad.

El banco no ha trabajado hasta el momento en un sistema de gestión de calidad a profundidad, pero está interesado en retomar los asuntos pertinentes a las certificaciones y sobre todo a manejar un modelo de gestión ISO 9001. Hasta el momento han trabajado con metodología LEAN que implica una mejora basada en cero desperdicios, es decir, pretende reducir aquellas actividades que no generan valor añadido al cliente y que son responsables del aumento de costos en las operaciones. De hecho Produbanco ha realizado un cambio completo desde la infraestructura de las agencias y el layout de las mismas evitando desperdicio en tiempos de recorrido de agencias, acceso a ejecutivos comerciales, cajas y otros; así como en los procesos “back office” que responden con un modelo de atención que se espera certificar con ISO 9001 una vez que ya se han estabilizado los procesos y se documenten.

La estrategia LEAN Banking es una adaptación del Sistema de Producción Toyota que nace de la mano de Taiichi Ohno desde los años cincuenta (Mandariaga, 2013) y que se

conoce además como: TPS (Sistema de Producción Toyota), Lean production, Lean manufacturing, manufactura esbelta o producción ajustada.

En resumen, los principales retos de Produbanco en relación con la calidad son:



Figura 32: Principales retos de la gestión de calidad en Produbanco

Fuente: Entrevista a Lenin Landázuri

2.10.1. Principales factores que afectan la gestión de la calidad

Dentro de la definición de los retos sobre la gestión de calidad que tiene Produbanco, se identificó (Landázuri, 2014) que existe una necesidad evidente de lograr mejorar las competencias del personal a fin de llegar al objetivo de calidad en la atención al cliente. Desde una perspectiva general, en el banco y particularmente, el área de Comercio Exterior, se enfrenta a varios factores que afectan la gestión de la calidad.

2.10.2. Rotación de personal

El área de comercio estaba organizada con una estructura en la que la mayoría de los funcionarios tenían rango de Asistentes, en el año 2012 existió un cambio en las denominaciones de los cargos y por lo tanto, aumentos en los sueldos. A pesar de que, inicialmente, esto provocó una retención del personal, nuevamente a partir del año pasado se han experimentado salidas e ingresos de personal de los funcionarios que tienen menor tiempo en el área.

El fenómeno de la rotación de personal se explica ya que a los funcionarios que ingresan al área se les requiere una serie de competencias, entre las cuales destaca la formación académica, todos en rango de Ingeniería Comercial con mención en Comercio Exterior y manejo del idioma inglés en un alto porcentaje, ingresan al banco, logran experiencia y en la primera oportunidad de ejercer su carrera en multinacionales o empresas dedicadas a comercio exterior con requerimientos de este tipo de personal salen del banco. Esto sumado a que los sueldos en la industria productiva suelen ser mayores a los de las instituciones financieras en este tipo de servicios.

Esto explica la razón por la que los funcionarios de mayor arraigo laboral en Comercio Exterior son aquellos que han sido promovidos con el paso de los años y su formación aparentemente es independiente a su rango actual, es decir han ido heredando los cargos y funciones sin el acompañamiento de su formación profesional, o se han especializado tanto en el proceso de la banca que sus competencias se limitan a las funciones actuales, por lo que en el levantamiento de información con los funcionarios de Comercio Exterior una de las peticiones de capacitación fue justamente actualizaciones en temas relacionados con esa temática.

2.10.3. Motivación

Como se ha explicado, la principal motivación de un ejecutivo que ingresa al área de Comercio Exterior de Produbanco constituye el contar con una experiencia laboral en un banco del prestigio de esta institución. Una vez obtenida, el personal no se siente adecuadamente motivado, los últimos aumentos de sueldo fueron importantes, pero como se conoce no logran una motivación a largo plazo.

El área debe trabajar en mejora de procesos, en capacitación al personal, planes de carrera y en mejora del ambiente de trabajo para desarrollar una adecuada motivación.

2.10.4. Compromiso

El compromiso del recurso humano es fundamental a la hora del desempeño de sus funciones, del levantamiento realizado con los funcionarios de Comercio Exterior (Comex), sus acciones diarias en el trabajo se realizan sobre la base del profesionalismo de

cada uno de los individuos. Especialmente quienes están varios en la organización, sienten un compromiso muy fuerte; sin embargo, son conscientes de la necesidad de actualización y esperan que el banco aporte a sus carreras. El personal más joven y con formación académica y dominio del inglés o con un inglés avanzado, está consciente de su temporalidad en la institución pero aspira lograr una carrera en la institución aunque no está limitado a esta posibilidad.

En su libro *El Trabajo en la Posmodernidad: Reflexiones y propuestas sobre las relaciones humanas en tiempos de la Generación Y*, el autor (Maison, 2013) propone que las empresas deben: “lograr una integración cultural y con el equipo, identificación con el jefe y con el trabajo, satisfacción con el ambiente laboral y otras barreras que se interponen entre la idealización entre los mejores en una búsqueda laboral y la realidad del desempeño sobresaliente concreto.”

Lo propuesto por Maison se resumen en las siguientes páginas de su libro en cómo: lograr que el funcionario joven y capacitado, logre disfrutar del presente, del día a día en la empresa, que cada peldaño signifique un pequeño logro diario. Esto se apalanca obviamente en la gestión del líder y en la capacitación que se dé al recurso humano.

2.11. Línea base de capacitación en Produbanco: Comercio Exterior

Produbanco es una entidad que se preocupa permanentemente en la capacitación y formación continua de su personal, tiene a nivel organizacional un área de Recursos Humanos que realiza el subsistema de Capacitación, el área cuenta con una Gerencia de Desarrollo Organizacional que está trabajando en algunos frentes como Selección, Servicios al personal y Capacitación.

El banco sigue una metodología empírica no documentada (o al menos no evidenciada al realizar este trabajo), por la que anualmente se recogen los requerimientos de las diferentes áreas del banco en un formato de requerimiento general de acuerdo a los temas que cada una de las gerencias considere oportunos. Este documento se compila en el área de Capacitación y son quienes hacen el análisis y las gestiones tendientes a realizar la contratación que corresponda, dentro un presupuesto asignado.

Los requerimientos de capacitación, pasan a través de las diferentes instancias del proceso de adquisiciones dependiendo de los montos que se coticen por los diferentes proveedores calificados. Las capacitaciones, de acuerdo al monto, son aprobadas por el comité de compras o directamente por la gerencia de Desarrollo Organizacional. Vale la pena destacar que actualmente Produbanco ha cambiado la denominación de su área de Recursos Humanos a “Gente”, lo que nos indica un cambio en la concepción de la administración tradicional del personal a un concepto de vanguardia conocido como Buisness Partner.

Desafortunadamente lo opuesto ocurre en Comex, el área por lo que va del año no ha enviado información del plan de capacitación requerido hacia Capacitación, no existe información alguna sobre la que se pueda trabajar, de ahí que este trabajo toma relevancia ya que requiere el desarrollo del ciclo completo es decir: levantamiento, implementación y propuesta de monitoreo y seguimiento a la capacitación del área.

2.12. Línea base presupuestaria del sistema de capacitación Produbanco

Produbanco ha publicado en su página web, la siguiente información con respecto a la inversión en capacitación que se ha realizado en los últimos tres años.

Tabla 15:

Inversión en capacitación 2011-2013

FECHA		INVERSIÓN
dic-11		403,072
dic-12		821,711
dic-13		658,030
E.2.2	Programas de capacitación emprendidos Número de programas de capacitación emprendidos por la entidad en el año.	235
E.2.3	Empleados participantes en programas de capacitación Número de asistentes a los programas de capacitación / Número de empleados	84.36 %

Nota: Corresponde a la información publicada en su Informe de Directorio en su página web. www.produbanco.com **Fuente:** Indicadores de gobierno corporativo, Produbanco

Para el año 2014 el presupuesto se incrementó para un total de casi US\$ 700,000 sin embargo, la consolidación entre Promérica y Produbanco trajo nuevos desafíos y con ellos nuevos costos en este rubro, el cual al momento de la realización de este trabajo no se ha dimensionado en su totalidad, pero se espera un impacto de al menos el 10% adicional al presupuesto.

El proceso de capacitación en Produbanco se circunscribe a:

- Capacitación en herramientas informáticas: Word, Excel, power point, etc.
- Capacitación en herramientas del core bancario: Prometeus, Evolution, Swift, etc.
- Inducción y reinducción corporativa
- Desarrollo de competencias: liderazgo, trabajo en equipo, negociación, formación de facilitadores, etc.
- Herramientas de gestión: Administración por procesos, cobranza efectiva, etc.

Al momento se está trabajando además con Gestión del cambio, dada la coyuntura de la consolidación entre Promérica y Produbanco.

Específicamente, Comex se ha capacitado este año en un curso de Excel al que han acudido tres funcionarios con un costo total de doscientas cuarenta dólares.

3. PROPUESTA PARA EL DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN EN EL ÁREA DE COMERCIO EXTERIOR PRODUBANCO

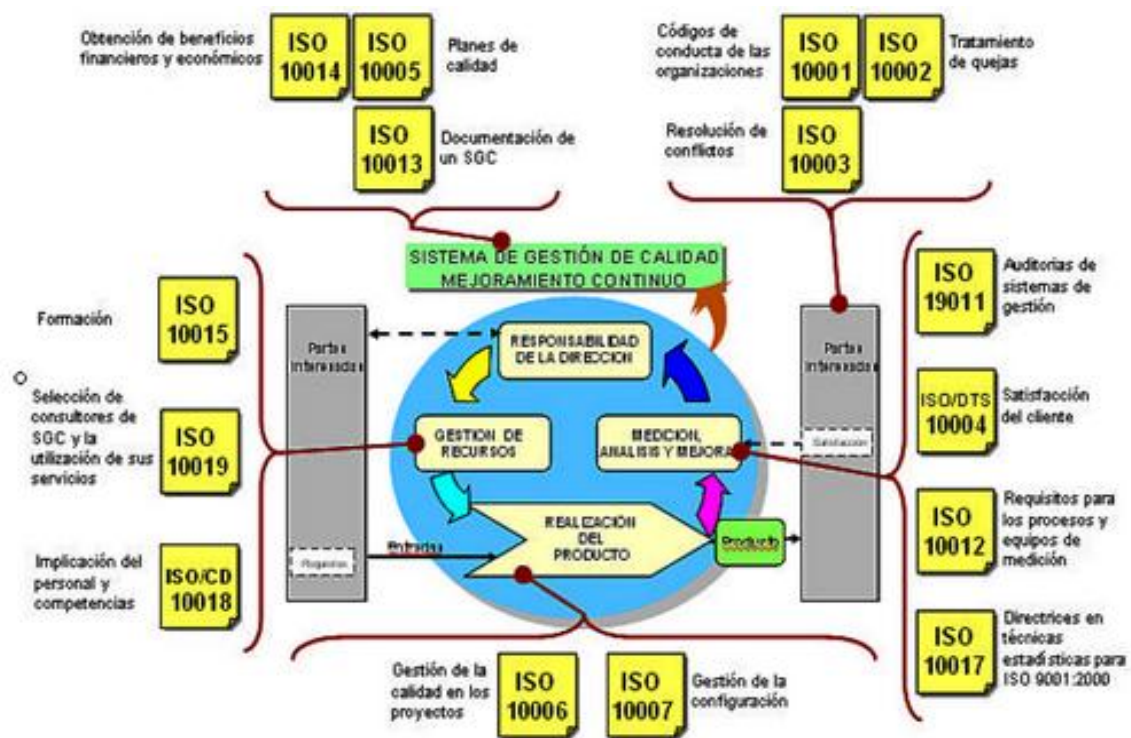
La Organización Internacional para la Normalización (ISO) a través de su comité técnico ISO/TEC 176 Administración y aseguramiento de la calidad, Subcomité SC 3 Tecnologías de Soporte, preparó las normas ISO 10015 e ISO 10018 (ISO Organización internacional para la Normalización, 1999, pág. iii). La norma ISO 10015:1999 Administración de la Calidad - Guías y lineamientos para el entrenamiento y la norma ISO 10018: Directrices para el desarrollo de la participación y competencia del personal, tienen como base la ISO 9001 y la estructura de las mismas y su contenido no exige ningún cambio frente a la norma de Gestión de Calidad, por el contrario se adaptan fácilmente y su objetivo es apalancar las acciones para la mejora continua.

Como puede apreciarse en la Figura 35, se muestran las relaciones entre las diferentes normas ISO que sirven de apoyo a la 9001, con el fin de lograr estandarización en todos los procesos relacionados y hablar un lenguaje común entre los diferentes actores de la gestión de calidad, tanto las empresas objeto de la mejora como las empresas de capacitación, consultores, capacitadores, etc. Es importante destacar que ambas normas constituyen parte del input necesario para la gestión de calidad, ya que sin reconocer la enorme importancia del talento humano como inicio, medio y fin de la gestión de calidad sería imposible lograr visualizar mejora continua en los procesos.

Las normas citadas son parte del grupo 10000 ISO 10000: Guías para implementar sistemas de gestión de calidad / Reportes Técnicos, aplicación de técnicas estadísticas en la Norma ISO 9000. Requisitos de aseguramiento de la calidad para equipamiento de medición, aseguramiento de medición; y, por lo tanto son de especial valor ya que buscan lograr mejora continua a través de la implementación de procesos de capacitación y desarrollo de competencias en la organización de una manera que coadyuve con la disminución de la variabilidad en los procesos a causa debido a fallas del personal.

Se entiende claramente –como se ha dicho en capítulos anteriores de este trabajo- que las personas quizá son el mayor reto en la aplicación de un sistema de gestión, cada una constituye un mundo y una visión distinta del entorno, la empresa, la sociedad y del trabajo

que realiza, lo que se evidencia al preguntar a un grupo de personas que ejecutan la misma actividad y verificar que cada una percibe causas y efectos diferentes producto de su trabajo; esta variabilidad más la falta de objetivos comunes es lo que se pretende reducir, así como lograr la máxima eficacia y eficiencia en la gestión del personal ya que es un valioso input que permite la realización del producto o servicio que la empresa ofrece al público; sin embargo, en el contexto mundial del mercado laboral, es preciso concientizar que las personas tienen objetivos propios y buscan oportunidades que no son las mismas que hace veinte años atrás. Han cambiado las personas... lo que obliga a cambios en las organizaciones y a un estilo de gestión mucho más eficaz y por lo tanto al reconocimiento de las necesidades del personal.



Fuente: INLAC

Figura 33: Normas de apoyo a norma ISO 9001

Fuente: INLAC

Por estas razones se hace –más que nunca- necesario desarrollar las competencias del personal y mejorar el involucramiento de las personas dentro de las organizaciones, para ello la norma ISO 10018 es una fuente de importantes conceptos que aplicados pueden de

ser de gran apoyo a las empresas y al desarrollo del involucramiento y las competencias. En dicha norma se describen los factores que impactan en la búsqueda de lo requerido, y son: (ISO Organización internacional para la Normalización, 2012)

- Actitud y motivación
- Conciencia
- Comunicación
- Creatividad e innovación
- Educación y aprendizaje
- Empoderamiento
- Compromiso
- Liderazgo
- Redes de trabajo (net working)
- Reconocimiento y recompensas
- Contratación
- Responsabilidad y autoridad
- Trabajo en equipo y colaboración

A través del adecuado mix de estos factores dentro del ambiente laboral las organizaciones pueden lograr mejorar el desarrollo de las actividades, ya que al considerar cada uno de estos puntos es evidente que se cubren las necesidades de autorrealización, estima de sí y necesidades sociales que se analizaron en 1970 cuando Maslow creó su famosa “Teoría genética de las necesidades”, que tal como lo describe el cuadro a continuación, son aquellas que nos hacen más humanos y que se requieren solamente como consecuencia de haber completado las más urgentes. Las empresas a través de la provisión de trabajo y del pago de sueldos y emolumentos le proporcionan al ser humano cierta comodidad, al permitirle el acceso a alimentación, vivienda, seguros de salud, educación básica, etc. que corresponden a estas “urgencias” fisiológicas y de seguridad que requiere el ser humano, por lo tanto, una vez que en las sociedades la provisión de trabajo ha evolucionado, es una consecuencia lógica que las personas busquen la satisfacción de necesidades de mayor nivel.

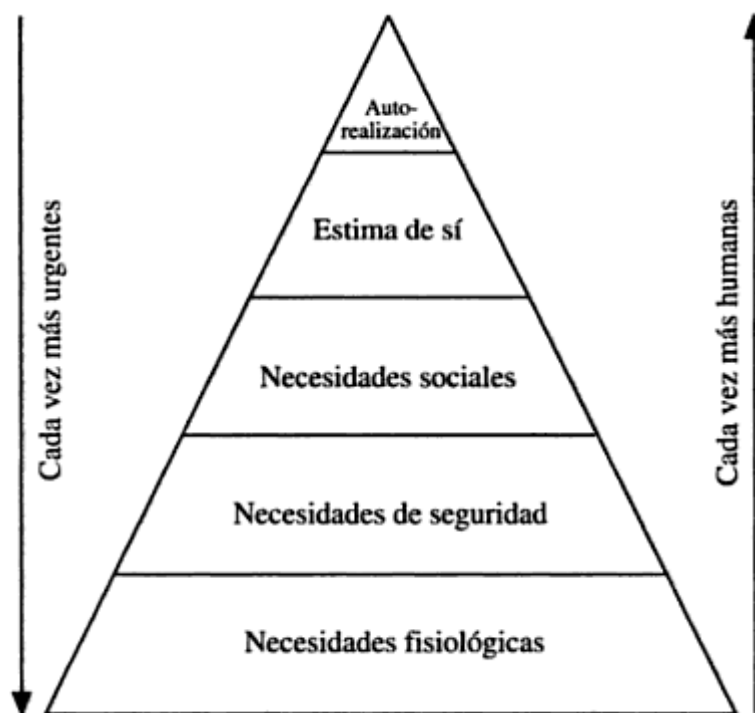


Figura 34: Motivaciones inconscientes

Fuente: Prada, 1998, pág. 30

El desarrollo en las empresas públicas y privadas, el desarrollo y aplicación del concepto de gobierno corporativo, las normas de calidad a nivel internacional, los requisitos de un cliente cada vez más sofisticado e informado requieren mayores competencias de los funcionarios en las organizaciones, y por lo tanto: educación especializada, lo que lleva al ser humano a nuevos retos y niveles profesionales y por lo tanto a requerir un trato diferente de las empresas y a su vez a retribuir con trabajo de alto desempeño; sin embargo, este involucramiento y el desarrollo de competencias no “crece en los árboles” de las empresas, sino que requiere del esfuerzo consciente y disciplinado de quienes componen la organización.

La Organización (ISO) consciente de esta situación, adicionalmente a la norma 10018 propone la norma 10015 cuyo postulado fundamental corresponde al desarrollo de las competencias como la base sobre la que se asienta el desempeño del personal, mismo que se ve influenciado por los factores externos e internos, cambio de tecnologías, herramientas administrativas, innovación, etc. y que busca cerrar estas brechas con capacitación. Con

este fin el siguiente algoritmo representado gráficamente muestra la metodología de aplicación de la norma 10015.

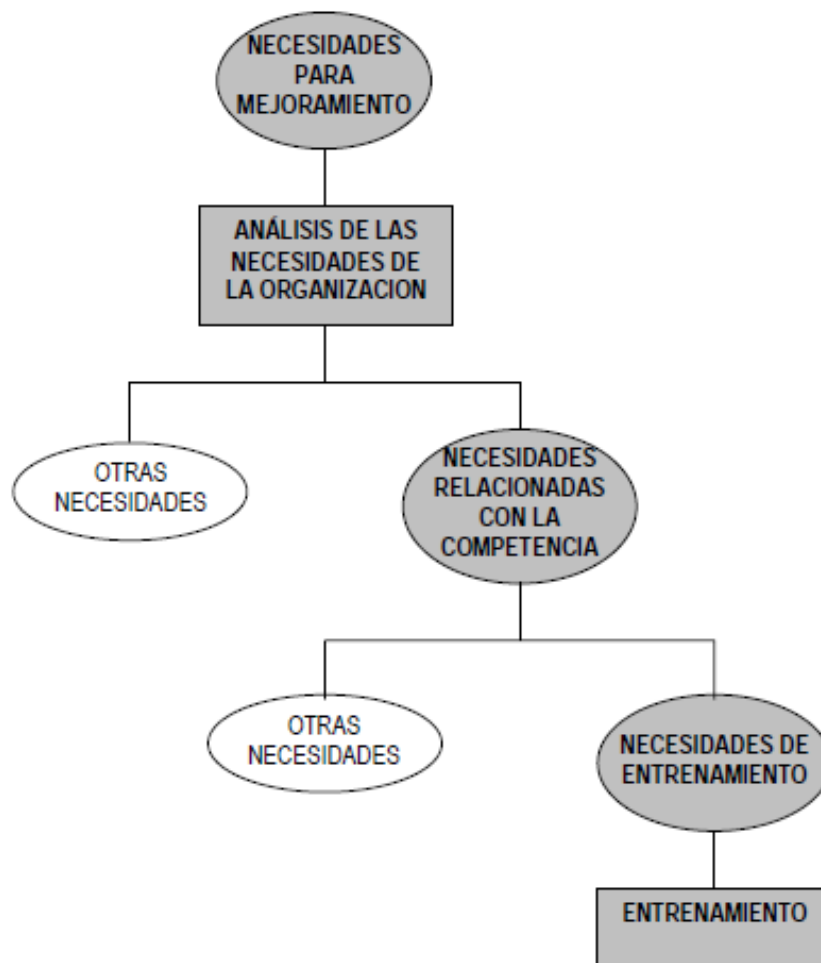


Figura 35: Mejoramiento de la calidad

Fuente: Norma ISO 100015 , 1999

La norma ISO 9000-2005 define a la competencia como: la aptitud demostrada para aplicar los conocimientos y habilidades, por lo tanto, esta aptitud corresponde a un desarrollo práctico que requiere en primera instancia de la acumulación de conocimiento para luego poner aplicarlo. En las organizaciones, desde el punto de vista de ISO 9004:2009 en el anexo B Principio 3: Participación de la personas, se concluye que existen beneficios y conductas esperadas cuando las personas logran un nivel de madurez en la participación dentro de la organización. A continuación se presenta un gráfico que relaciona los beneficios y las conductas, en el mismo se puede ver que cuando las personas participan

los beneficios son graduales y se manifiestan a nivel personal, grupal e institucional, dado que las personas se comprometen y ese grado de compromiso hace posible la búsqueda de nuevas fronteras a través de la innovación, la responsabilidad por sus acciones y finalmente la búsqueda permanente de la mejora continua; es evidente que las conductas observables se evidencian a través de las conductas que dan lugar a personas de alto desempeño que son capaces de contribuir, autoevaluarse, responsabilizarse y tratar los temas de manera abierta en los diferentes niveles de la organización, lo que puede traer el funcionario de su experiencia profesional o de su bagaje cultural; pero que de no tenerlo, es susceptible de ser enseñable a través de la capacitación y el entrenamiento.

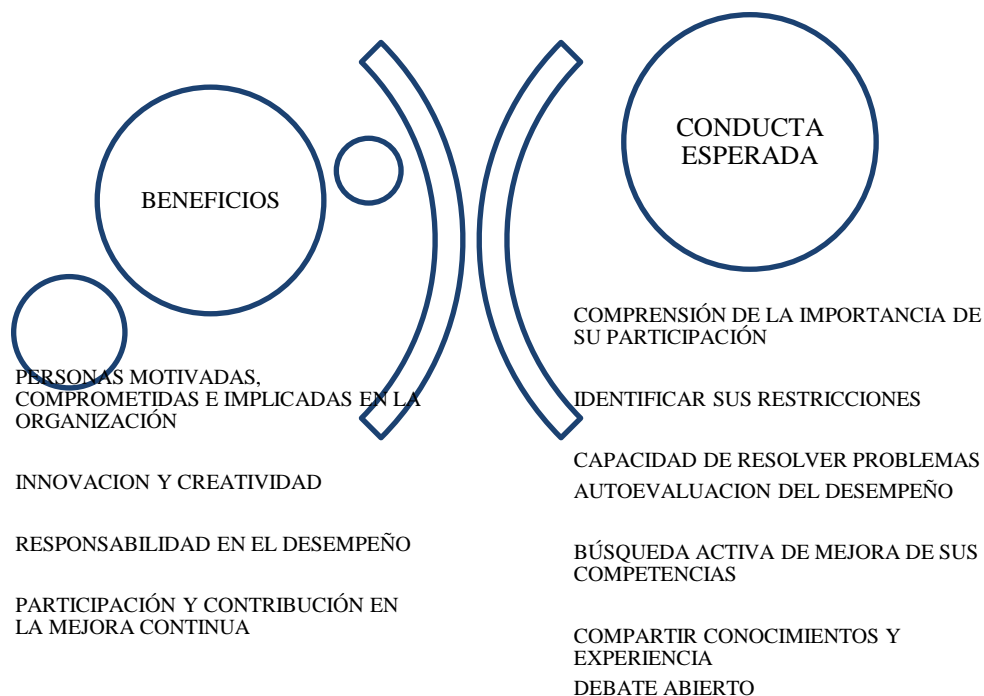


Figura 36: Beneficios y conductas esperadas de la Participación de las personas en la organización

Considerando lo antedicho, el objeto del presente estudio toma las normas ISO 10015 y 10018 como apoyo al Sistema de gestión de calidad empresarial basado en ISO 9001, para el caso del área de Comercio Exterior de Produbanco, con el fin de presentar una propuesta para el plan de capacitación, cuyo objetivo primordial es potenciar al elemento humano en la consecución de los objetivos comerciales y operativos requeridos por la institución.

A continuación se presentará el análisis realizado en función de la norma ISO 10015 que en su punto 4.1.1. Figura 2 presenta los cuatro pasos del ciclo del entrenamiento. El capítulo cuatro de este trabajo se enfoca en la evaluación de los resultados del entrenamiento, por considerarlo de fundamental importancia para el logro de objetivos.

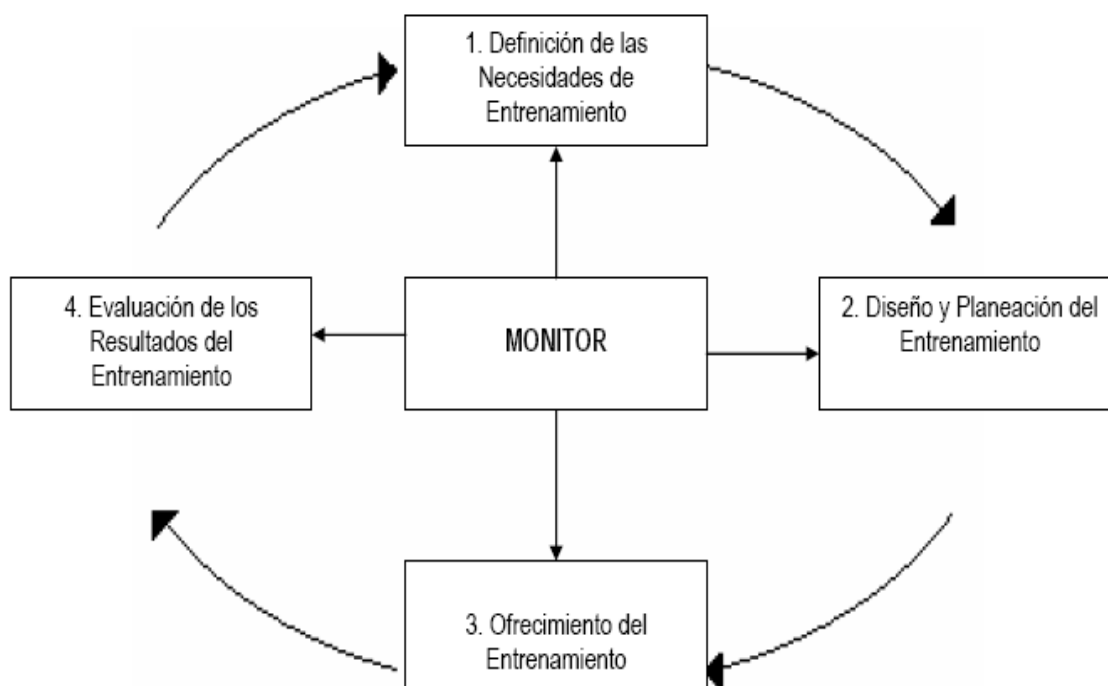


Figura 37: Ciclo de la capacitación

Fuente: Norma ISO 100015 , 1999

3.1. Definición de las necesidades de capacitación

Ya que este trabajo se circunscribe al área de Comercio Exterior, se debe considerar la información existente en el banco, así como las recomendaciones de la ISO 10015. En la misma, además de mostrar el ciclo de la capacitación, se alienta a la dirección a ser quien tome las decisiones de cuándo, qué y con quién realizar cualquiera de las cuatro etapas del ciclo, de acuerdo con las necesidades de la organización; además exhorta a que una vez implementado el plan de capacitación y desarrollada la competencia es imprescindible involucrar al personal capacitado, ya que la persona entrenada se apropia de sus procesos, asume responsabilidades y por lo tanto tiene éxito en la gestión.

Con estos objetivos en mente, de acuerdo a lo sugerido en la norma respectiva, se procede al análisis de los puntos solicitados.

3.1.1. Involucramiento de la alta gerencia y del personal

Ya se ha indicado anteriormente que la alta gerencia es la responsable de todo el proceso de capacitación de las personas dentro de la organización; es lógico suponer entonces, que dicha responsabilidad no se puede llevar a cabo sin tener un elevado grado de involucramiento de la gerencia o la dirección. En el caso de Produbanco, de acuerdo a lo citado por Lenin Landázuri en la entrevista realizada para el efecto, el banco cuenta con el respaldo de la Alta Administración para la implementación y desarrollo de las actividades y en especial de capacitación, que tienen relación con la calidad a fin de lograr mejoras sustanciales en los procesos productivos del banco, tanto del “front” como del “back office”, es decir aquellos procesos que se realizan con el cliente, como aquellos que son para el cliente.

En Produbanco, la Vicepresidencia de Productividad encargada del tema de calidad, la Gerencia de procesos para Pymes y la Jefatura del área de Comercio Exterior han expresado su propio compromiso con la gestión de calidad y por lo tanto, su apoyo a los temas que con ella se relacionan, en especial con este trabajo como parte integrante y fundamental de su gestión.

A continuación se realizará la definición de las necesidades de la organización aplicando la tabla A.1 del Anexo A en la norma ISO 10015.

Tabla 16:

Definición de las necesidades de la organización

ENTRADAS
Política de calidad
Política de capacitación
Requisitos de la gestión de calidad
Administración de los recursos
Diseño del proceso
PROCESO
Considerar todas las entradas al iniciar la capacitación
RESULTADOS
Decisión de iniciar el proceso de capacitación
REGISTROS
Decisión de iniciar el proceso de capacitación

Fuente: Norma ISO 10015, 1999

En cuanto a la política de capacitación no existen registros de haberse formulado, sin embargo, como se muestra en la bibliografía consultada, dicha política debería: suministrar orientación para la toma de decisiones en asuntos como: escogencia de los entrenadores, designación de responsables de las diferentes actividades de entrenamiento, etc. (Aponte, 2006) en otras palabras, el autor coincide con la responsabilidad de la dirección de definir qué, quién, cuándo y cómo realizar la capacitación del personal. Si bien Produbanco no tiene una declaración formal, de acuerdo a lo consultado en la entidad, el proceso de capacitación empíricamente se implementa a través del siguiente lineamiento:

La formación del personal se realiza a través de la aplicación de un plan anual de capacitación, el mismo que define los requerimientos de acuerdo a las competencias de cada posición y la identificación de brechas, requerimientos de la industria, legales o propios de la organización; ésta se realiza con el apoyo proveedores externos, en el tiempo y con el presupuesto establecido en dicho plan.

En el medio bancario ecuatoriano, existen otras organizaciones cuyas políticas destacan por la aplicación de capacitación que privilegia el desarrollo interno de sus funcionarios cuya enseñanza es el resultado del proceso de retroalimentación, desde y hacia las diferentes oficinas, sucursales e incluso países del Grupo Financiero. Tenemos el caso de

Banco Procredit, cuya política es capacitar a través de Facilitadores internos el 90% de sus requerimientos, dejando el 10% para contratación externa de aquellos temas técnicos y/o que no se encuentren en la organización.

Tabla 17:

Evaluación y Propuesta para la detección de necesidades de capacitación en la organización

PARÁMETRO A EVALUAR	DIAGNOSTICO	PROPUESTA
ENTRADAS		
Política de calidad	No existe como tal, se ha tomado la filosofía corporativa	<u>El Grupo Financiero Producción brinda a sus clientes servicios financieros de calidad y está comprometido con el mejoramiento continuo de los procesos de diseño, operación y apoyo para la entrega de sus productos en la búsqueda de un mayor rendimiento y mejora de la eficacia en la atención al cliente, sobre la base de:</u> <u>Personal calificado y competente</u> <u>Trabajo en equipo</u> <u>Responsabilidad social y ambiental y,</u> <u>Cumplimiento de normativa vigente</u>
Política de capacitación	No existe política de capacitación documentada o al menos no disponible para la ejecución de este trabajo.	<u>La capacitación del personal se realiza a través de la aplicación de un plan anual de capacitación, el mismo que define los requerimientos de acuerdo a las competencias de cada posición y la identificación de brechas, requerimientos de la industria, legales o propios de la organización; ésta se realiza con el apoyo proveedores externos, en el tiempo y con el presupuesto establecido en dicho plan.</u>
Requisitos de la gestión de calidad	No existe un sistema documentado por el cual el Produbanco introduzca a su sistema de capacitación los requerimientos que se generan como consecuencia de la gestión de calidad.	<u>Produbanco debe instrumentar un proceso documentado de retroalimentación que integre los reclamos de los clientes y/o procesos asociados con la calidad, para la inmediata aplicación de la capacitación requerida.</u>
Administración de los recursos	Produbanco en su documento anual para la detección de necesidades de capacitación (DNC), incluye temas referentes a la administración de los recursos tecnológicos y de herramientas administrativas.	No aplica
Diseño del proceso	No existe un proceso documentado al respecto del diseño del proceso de capacitación. Existe sin embargo, un procedimiento para la aplicación de la Inducción Corporativa, que se enfoca en la capacitación inicial a todo empleado del GFP.	<u>Se debería procedimentar a través de cualquier medio (escrito, electrónico, etc.) el proceso para la aplicación de la capacitación a nivel del banco, que considere todas las entradas descritas.</u>

NOTA: Los puntos subrayados, corresponden a aquellos que se proponen aplicar. **Fuente:** Gente, Produbanco

Estas necesidades corresponden a lo que Produbanco requiere a nivel organizacional; sin embargo, aplica también para el área de Comercio Exterior la cual acciona en función de la aplicación de las políticas de la administración. Se ha identificado en la investigación, que el área de Comercio Exterior no ha recibido capacitación constante durante los últimos cinco años en relación a sus propios procesos, y para el año 2014 no se envió a Gente (que es el nombre del departamento encargado de la gestión del personal) el plan de capacitación del área; sin embargo, Comercio Exterior recibió el año 2013 capacitación a nivel de Supervisión sobre “Garantías Aduaneras” lo cual fue solicitado por el personal al recibir un correo electrónico promocional; el año 2014 algunos funcionarios tomaron cursos de Excel como parte del plan organizacional. Lo explicado evidencian oportunidades de mejora en el proceso general de administración de la capacitación, requiere completitud en la información levantada y la capacitación ha sido reactiva, es importante llenar adecuadamente los requerimientos del área y planificar y monitorear adecuadamente para colaborar en los resultados de la gestión y por lo tanto en la calidad de la provisión de los servicios a los clientes.

Al no contar con todas las entradas del proceso, la capacitación no se efectúa de manera permanente, el registro se limita a las aprobaciones por correo electrónico que dan paso a las acciones del Comité de Compras cuando las inversiones sobrepasan el monto de cinco mil dólares.

3.1.2. Definición y análisis de los requerimientos de competencias

Según la norma 10015 en su punto 4.2.3, las definiciones y el análisis de las competencias requeridas deben encontrarse documentadas y revisadas periódicamente, de ser necesario al ingreso y a la evaluación de una persona. Hacia el futuro, la organización debe tener en cuenta varios factores.

En cuanto a las competencias requeridas y documentadas por cada funcionario, Produbanco trabaja bajo la Administración por objetivos y competencias, por lo que dentro de la descripción de cada una de las posiciones, se han definido las competencias y su nivel para cada cargo, sobre la base del diccionario de competencias de la organización.

Tabla 18:

Definición y análisis de requerimientos de competencias

PARÁMETRO A EVALUAR	DIAGNOSTICO	PROPUESTA
Cambios organizaciones o técnicos que afecten los procesos de trabajo o impacten en la naturaleza de los productos suministrados por la organización.	No se encuentra documentado el proceso para la integración de estos temas al plan de capacitación organizacional, ni dentro del área específica de Comercio Exterior. Los requerimientos se establecen en la medida que se presentan y/o aplican dentro del plan anual de capacitación.	Produbanco debe implementar y documentar un proceso para la identificación y análisis de los requisitos de competencias que se podrían requerir a futuro en cada unidad.
Datos reportados de los procesos de capacitación pasados o actuales		
Evaluación realizada por la organización sobre la competencia del personal para ejecutar tareas específicas		
Registros de renovación temporal que involucren personal eventual		
Certificaciones internas o externas necesarias para el desempeño de las tareas específicas		
Solicitudes de empleados para identificar oportunidades de desarrollo del personal que contribuyan a los objetivos de la organización		
Resultado de los procesos de revisión y acciones correctivas debidas a quejas de los clientes o reportes de no conformidades		
Legislación, reglamentos normas y directrices que afecten la organización, sus actividades y recursos		
Investigación de mercado que identifique o anticipe nuevos requerimientos de clientes		

Nota: Los datos ingresados, corresponden a la investigación realizada. **Fuente:** Norma ISO 10015, 1999

Específicamente en el área de Comercio Exterior se han identificado los siguientes perfiles y cargos:

- Subgerente de Comercio Exterior
- Ejecutivo supervisor de productos y procesos comercio exterior
- **Ejecutivo productos y procesos comercio exterior sucursales**
- Ejecutivo liquidador procesos especializados comercio exterior
- **Ejecutivo liquidador de productos comercio exterior sucursales**
- Ejecutivo liquidador de productos comercio exterior propuesta

- Ejecutivo de control interno de comercio exterior

La investigación del tema se ha realizado en la ciudad de Quito, por lo que no se tomarán en cuenta los perfiles de sucursales.

Produbanco ha realizado una consultoría para el levantamiento de competencias que se ha ido actualizando desde el año 2003, en ésta se determinó un Diccionario de competencias y el levantamiento de perfiles, datos muy útiles que se presentan en esta investigación.

En el levantamiento de la información que se mantiene en el área de Comercio Exterior, se han determinado las siguientes competencias comunes requeridas y que constan en los perfiles levantados con fecha de última actualización Febrero 2013, de las cuales se han definido los siguientes conceptos (Grupo Financiero Producción, 2003) :

Innovación: presentar recursos e ideas novedosas que puedan concretarse a través de planes de acción susceptibles de evaluación.

Inteligencia emocional: entender las propias emociones y las emociones de los demás, mantener un control emocional y manejar la adaptación al cambio.

Liderazgo: ejercer influencia e inspirar al equipo de trabajo a fin de motivar a los funcionarios lograr los objetivos organizacionales.

Orientación a resultados: alcanzar las metas y objetivos personales y organizacionales con un trabajo orientado a la calidad, superando las expectativas.

Planificación y seguimiento: Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea y revisar su aplicación en el tiempo.

Trabajo en equipo: Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.

Los niveles de aplicación de estas son: A muy alto; B alto; C medio; D bajo.

A continuación se presentan las competencias y los conocimientos técnicos y/o funcionales con sus respectivos niveles de aplicación y tipo de requerimiento, es decir si para la

posición se requiere desde el momento de la selección o como parte del proceso de capacitación del área y que han sido definidos por Produbanco.

Tabla 19:

Perfiles de puestos por competencias

Competencia		Nivel Requerido	Tipo de requerimiento
INNOVACIÓN		B	Selección y Capacitación
INTELIGENCIA EMOCIONAL		B	Selección
LIDERAZGO		B	Selección y Capacitación
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		B	Selección y Capacitación
PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO		B	Selección y Capacitación
TRABAJO EN EQUIPO		B	Selección y Capacitación
Tipo de curso	Conocimientos	Niveles	Tipo de requerimiento
Idioma	Inglés	Avanzado	Selección
Tecnológicos	Excel	Intermedio	Selección y capacitación
Funcionales	Cursos de Actualización en Comercio Exterior	Intermedio	Selección y Capacitación
Nivel de educación formal		Años de estudio / Título Requerido	Área de conocimiento
Carrera Universitaria Completa		Título de Tercer Nivel	Comercio Exterior, Administración Expresas, Ingeniería Comercial o carreras afines

Nota: Corresponde: al cargo de Subgerente de Comercio Exterior

Competencia		Nivel Requerido	Tipo de requerimiento
INNOVACIÓN		B	Capacitación y Selección
INTELIGENCIA EMOCIONAL		B	Selección
LIDERAZGO		B	Capacitación y Selección
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		B	Capacitación y Selección
PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO		B	Capacitación y Selección
TRABAJO EN EQUIPO		B	Capacitación y Selección
Tipo de curso	Conocimientos	Niveles	Tipo de requerimiento
Idioma	Inglés	Avanzado	Selección
Tecnológicos	Prometeus	Intermedio	Capacitación
Tecnológicos	Microsoft Office	Intermedio	Selección y Capacitación
Tecnológicos	Swift	Intermedio	Capacitación
Funcionales	Actualización, por cambios en Leyes de Comercio Exterior	Intermedio	Capacitación.
Nivel de educación formal		Años de estudio / Título Requerido	Área de conocimiento
Carrera universitaria completa		Título de Tercer nivel	Comercio exterior, Administración, Finanzas o carreras afines

Nota: Corresponde al cargo de Ejecutivo Supervisor de Productos y Procesos

Competencia		Nivel Requerido	Tipo de requerimiento
INNOVACIÓN		C	Selección
INTELIGENCIA EMOCIONAL		C	Selección
LIDERAZGO		D	Selección y capacitación
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		C	Selección y capacitación
PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO		C	Selección y capacitación
TRABAJO EN EQUIPO		C	Selección
Tipo de curso	Conocimientos	Niveles	Tipo de requerimiento
Idioma	Inglés	Intermedio	Selección
Tecnológicos	Prometeus	Intermedio	Selección y Capacitación
Tecnológicos	Swift	Intermedio	Selección y Capacitación
Tecnológicos	Microsoft Office	Intermedio	Selección y Capacitación
Funcionales	Cursos de actualización de leyes de Comercio Exterior	Intermedio	Capacitación
	UCP 600 /URDG758 /ISP98		
Nivel de educación formal		Años de estudio / Título Requerido	Área de conocimiento
Carrera universitaria en curso		Tecnólogo o Tercer año de Instrucción Superior	Comercio Exterior, Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Finanzas o carreras afines.

Nota: Corresponde al cargo de Ejecutivo Liquidador de Procesos Especializados

Competencia		Nivel Requerido	Tipo de requerimiento
INNOVACIÓN		C	Selección
INTELIGENCIA EMOCIONAL		C	Selección
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		C	Selección y Capacitación
PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO		C	Selección y Capacitación
Tipo de curso	Conocimientos	Niveles	Tipo de requerimiento
Idioma	Inglés	Intermedio	Selección
Tecnológicos	Microsoft Office	Intermedio	Selección y Capacitación
Tecnológicos	Prometeus	Intermedio	Selección y Capacitación
Funcionales	Atención al Cliente	Intermedio	Selección y Capacitación
Funcionales	Actualización reglas y usos Cámara de Comercio Internacional	Intermedio	Capacitación
	Actualización en Legislación Aduanera		
Nivel de educación formal		Años de estudio / Título Requerido	Área de conocimiento
Carrera universitaria en curso		Tecnólogo o Egresado de Instrucción Superior	Comercio Exterior, Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Finanzas, Relaciones Internacionales o área afines

Nota: Corresponde al cargo de Ejecutivo Liquidador de Productos

Competencia		Nivel Rquerido	Tipo de requerimiento
INNOVACIÓN		B	Selección
INTELIGENCIA EMOCIONAL		B	Selección
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		B	Selección y Capacitación
PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO		B	Selección
Tipo de curso	Conocimientos	Niveles	Tipo de requerimiento
Idioma	Inglés	Intermedio	Selección
Tecnológicos	Microsoft Office - Excel	Avanzado	Selección y Capacitación
Tecnológicos	Dataware	Intermedio	Selección y Capacitación
Funcionales	Leyes y regulaciones Estructuras y átomos / Comercio exterior	Intermedio	Capacitación
Nivel de educación formal		Años de estudio / Título Requerido	Área de conocimiento
Carrera Universitaria Completa		Título de Tercer nivel	Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Contabilidad, Comercio Exterior o áreas afines

Nota: Corresponde al cargo de Ejecutivo de Control Interno, **Fuente:** Comercio Exterior

3.1.3. Revisión de las competencias existentes

En este tema, la norma en su punto 4.2.4 sugiere que la información se obtenga a partir de varias herramientas que se presentan en la siguiente tabla; como se ha indicado Produbanco ha realizado una consultoría en la que se ha aplicado todos los escenarios descritos. Para las actualizaciones sucesivas, se mantienen reuniones con los gerentes, supervisores y empleados a fin de revisar las competencias.

Tabla 20:

Revisión de competencias en Comercio Exterior

PARÁMETRO A EVALUAR	DIAGNOSTICO
Registros de las competencias	
Datos sobre los requerimientos de las tareas y desempeño de las tareas mismas a partir de:	Cumple con los requisitos en el siguiente punto se presentarán los hallazgos realizados.
Entrevistas / cuestionarios con empleados, supervisores y gerentes	
Observaciones	
Discusiones de grupo	
Apoyo de expertos del área en cuestión	

Fuente: Norma ISO 100015, 1999

3.1.4. Identificación de brechas de capacitación

La Norma ISO 100015 propone realizar la revisión de las competencias necesarias versus las competencias existentes. Para lograrlo, en el presente trabajo se ha realizado una serie de entrevistas a los funcionarios del área de Comercio Exterior con preguntas que han permitido clasificar sus competencias de acuerdo a cuatro niveles (A, B, C y D) siendo A el nivel experto y D el nivel básico; asimismo, se han explorado los conocimientos técnicos en tres niveles (Básico, Intermedio y Avanzado).

Las preguntas realizadas, han sido las siguientes y han sido adaptadas del libro Planificación y Gerencia de la investigación forestal (Lundgren, Josiah, Gregersen, & Bengston, 1995):

- No puedo desempeñar esta competencia / conocimiento, o no he sido informado sobre ella
- No puedo desempeñar esta competencia / conocimiento, pero la he observado o he recibido la información pertinente
- Puedo desempeñar la habilidad o expresar el conocimiento con ayuda de otros.
- Puedo desempeñar la habilidad o expresar el conocimiento sin ayuda de otros.
- Puedo desempeñar la habilidad o expresar el conocimiento lo bastante bien como para instruir a otros.

Sobre la base de los resultados obtenidos y de acuerdo al levantamiento de la información realizado en entrevistas con el personal del área de Comercio Exterior se presenta el siguiente resultado.

Tabla 21:

Listado de competencias necesarias, versus competencias existentes Comercio Exterior

Competencia Subgerente Comercio Exterior	Nivel requerido	Tipo de requerimiento	¿Tiene la competencia / conocimiento / educación formal, en el nivel requerido?	Nivel actual	Estatus de investigación
INNOVACIÓN	B	Selección y Capacitación	No cumple	C	Por capacitar
INTELIGENCIA EMOCIONAL	B	Selección	No cumple	C	Por capacitar
LIDERAZGO	B	Selección y Capacitación	No cumple	C	Capacitado
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	B	Selección y Capacitación	No cumple	C	Por capacitar
PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO	B	Selección y Capacitación	No cumple	C	Por capacitar
TRABAJO EN EQUIPO	B	Selección y Capacitación	No cumple	C	Por capacitar
Conocimientos	Nivel	Tipo de requerimiento			
Inglés	Avanzado	Selección	No cumple	Básico	Por capacitar
Excel	Intermedio	Selección y capacitación	No cumple	Básico	Por capacitar
Cursos de Actualización en Comercio Exterior	Intermedio	Selección y Capacitación	No cumple	Básico	Por capacitar
Años de estudio / Título Requerido	Área de conocimiento	Tipo de requerimiento			
Título de Tercer Nivel	Comercio Exterior, Administración Expresas, Ingeniería Comercial o carreras afines	Selección	Cumple	No aplica	No aplica
Competencia Ejecutivo Supervisor Productos y Procesos	Nivel	Tipo de requerimiento	¿Tiene la competencia / conocimiento / educación	Nivel actual	Estatus de investigación

			formal, en el nivel requerido?		
INNOVACIÓN	B	Capacitación y Selección	No cumple	C	Por capacitar
INTELIGENCIA EMOCIONAL	B	Selección	No cumple	C	Por capacitar
LIDERAZGO	B	Capacitación y Selección	No cumple	C	Por capacitar
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	B	Capacitación y Selección	No cumple	C	Por capacitar
PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO	B	Capacitación y Selección	No cumple	C	Por capacitar
TRABAJO EN EQUIPO	B	Capacitación y Selección	No cumple	C	Por capacitar
Conocimientos	Niveles	Tipo de requerimiento			
Inglés	Avanzado	Selección	No cumple	Intermedio	Por capacitar
Prometeus	Intermedio	Capacitación	Cumple	No aplica	No aplica
Microsoft Office	Intermedio	Selección y Capacitación	No cumple	Básico	Capacitado /2014
Swift	Intermedio	Capacitación	Cumple	No aplica	No aplica
Actualización, por cambios en Leyes de Comercio Exterior	Intermedio	Capacitación.	No cumple	Básico	Por capacitar
Años de estudio / Título Requerido	Área de conocimiento	Tipo de requerimiento			
Título de Tercer nivel	Comercio exterior, Administración, Finanzas o carreras afines	Selección	Cumple	No aplica	No aplica
Competencia Ejecutivo Liquidador de procesos especiales	Nivel	Tipo de requerimiento	¿Tiene la competencia / conocimiento / educación formal, en el nivel requerido?	Nivel actual	Estatus de investigación
INNOVACIÓN	C	Selección	No cumple	D	Por capacitar
INTELIGENCIA EMOCIONAL	C	Selección	No cumple	D	Por capacitar
LIDERAZGO	D	Selección y capacitación	Cumple	No aplica	No aplica
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	C	Selección y capacitación	No cumple	D	Por capacitar
PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO	C	Selección y capacitación	No cumple	D	Por capacitar
TRABAJO EN EQUIPO	C	Selección	No cumple	D	Por capacitar
Conocimientos	Niveles	Tipo de requerimiento	No cumple		

Inglés	Intermedio	Selección	No cumple	Básico	Por capacitar
Prometeus	Intermedio	Selección y Capacitación	Cumple	No aplica	No aplica
Swift	Intermedio	Selección y Capacitación	Cumple	No aplica	No aplica
Microsoft Office	Intermedio	Selección y Capacitación	No cumple	Básico	Capacitado / 2014
Cursos de actualización de leyes de Comercio Exterior	Intermedio	Capacitación	No cumple	Básico	Por capacitar
UCP 600 /URDG758 /ISP98			No cumple	Básico	Por capacitar
Años de estudio / Título Requerido	Área de conocimiento	Tipo de requerimiento			
Tecnólogo o Tercer año de Instrucción Superior	Comercio Exterior, Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Finanzas o carreras afines.	Selección	No cumple	Propiciar oportunidades de estudio formal	
Competencia Ejecutivo Liquidador de Productos	Nivel	Tipo de requerimiento	¿Tiene la competencia / conocimiento / educación formal, en el nivel requerido?	Nivel actual	Estatus de investigación
INNOVACIÓN	C	Selección	No cumple	D	Por capacitar
INTELIGENCIA EMOCIONAL	C	Selección	No cumple	D	Por capacitar
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	C	Selección y Capacitación	No cumple	D	Por capacitar
PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO	C	Selección y Capacitación	No cumple	D	Por capacitar
Conocimientos	Niveles	Tipo de requerimiento			
Inglés	Intermedio	Selección	No cumple	Básico	Por capacitar
Microsoft Office	Intermedio	Selección y Capacitación	No cumple	Básico	Por capacitar
Prometeus	Intermedio	Selección y Capacitación	Cumple	No aplica	No aplica
Atención al Cliente	Intermedio	Selección y Capacitación	Cumple	No aplica	No aplica
Actualización reglas y usos Cámara de Comercio Internacional	Intermedio	Capacitación	No cumple	Básico	Por capacitar
Actualización en Legislación Aduanera			No cumple	Básico	Por capacitar
Años de estudio / Título Requerido	Área de conocimiento	Tipo de requerimiento	No cumple	Básico	Por capacitar
Tecnólogo o Egresado de Instrucción Superior	Comercio Exterior, Ingeniería Comercial, Administración de	Selección	Cumple	No aplica	No aplica

	Empresas, Finanzas, Relaciones Internacionales o área afines				
Competencia Ejecutivo de Control Interno	Nivel	Tipo de requerimiento	¿Tiene la competencia / conocimiento / educación formal, en el nivel requerido?	Nivel actual	Estatus de investigación
INNOVACIÓN	B	Selección	No cumple	C	Por capacitar
INTELIGENCIA EMOCIONAL	B	Selección	No cumple	C	Por capacitar
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	B	Selección y Capacitación	No cumple	C	Por capacitar
PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO	B	Selección	No cumple	C	Por capacitar
Conocimientos	Niveles	Tipo de requerimiento			
Inglés	Intermedio	Selección	No cumple	Básico	Por capacitar
Microsoft Office - Excel	Avanzado	Selección y Capacitación	No cumple	Intermedio	Por capacitar
Dataware	Intermedio	Selección y Capacitación	No cumple	Básico	Por capacitar
Leyes y regulaciones Estructuras y átomos / Comercio exterior	Intermedio	Capacitación	No cumple	Básico	Por capacitar
Años de estudio / Título Requerido	Área de conocimiento	Tipo de requerimiento			
Título de Tercer nivel	Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Contabilidad, Comercio Exterior o áreas afines	Selección	Cumple	No aplica	No aplica

Nota: Corresponde al levantamiento de competencias realizado en sitio, por medio de entrevistas a cada uno de los funcionarios del área de Comercio Exterior en Quito.

3.1.5. Identificación de soluciones para cerrar brechas de competencia

Una vez levantados los puntos pertinentes en el acápite anterior, es necesario cuestionar varios procesos que el banco viene aplicando, ya que no todas las competencias y/o conocimientos pueden ser solucionados a través de la capacitación.

Es necesario que el banco replantee algunos temas como por ejemplo, el proceso de selección de personal, ya que al seguir contratando personal no capacitado apropiadamente dado el perfil del cargo, se corre el riesgo de requerir mayor inversión en capacitación por un lado y por otro, y tal vez el más grave: generar desmotivación a causa de la falta de capacitación para enfrentar las realidades del puesto. En la investigación se pudo evidenciar que las personas del área no siempre cumplen con el perfil adecuado, ya que sus cambios han sido “adaptaciones” desde otras posiciones del mismo banco, no necesariamente con las competencias requeridas o no desarrolladas al grado necesario. Por otra parte, el área de Comercio Exterior ha empezado el año 2013 un proyecto para encajar su gestión a través de procesos, de ahí que el último cambio de los perfiles se dio en febrero 2013, sin embargo, ese cambio no ha tenido un acompañamiento de capacitación generando las brechas actuales, lo que se agrava al no tener registros de las capacitaciones anteriores ni sus resultados. Por otro lado, se ha definido la competencia ‘inteligencia emocional’ como requerida al momento de la selección, pero no existe evidencia de haberla evaluado adecuadamente a través de una prueba como: EQ-i (Bar on Emotional Quotient inventory), MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso test de inteligencia emocional), EMIE (Escala multifactorial de Inteligencia emocional) y de haber sido contrastada con entrevistas, registros académicos y/u observación de conducta. (Goleman & Cheernis, 2013, pág. 155)

Afortunadamente, las competencias requeridas y los conocimientos técnicos levantados y definidos son susceptibles de capacitación, este trabajo alienta a la entidad a realizar una mejora en su proceso de selección en esta área especializada del banco a fin de cumplir adecuadamente con los requerimientos de los clientes en forma técnica. Coyunturalmente al momento se encuentra el banco en un proceso de consolidación con Promérica como se había indicado, por lo cual se debe considerar este cambio organizacional para la capacitación; asimismo, se tomarán en cuenta los diferentes hallazgos obtenidos durante la investigación en el área de Comercio Exterior, especialmente aquellos relacionados con la atención al cliente.

3.1.6. Definición de la capacitación necesaria

Tal como lo indica la norma ISO 10015 en el punto 4.2.7 en esta etapa del plan de capacitación se debería: “especificar de las necesidades de entrenamiento deben documentarse los objetivos y los resultados esperados del entrenamiento. Las entradas a la especificación de las necesidades de entrenamiento deben ofrecerse de acuerdo a la lista de requerimientos de competencia detectados en sección 4.2.3, en los resultados de entrenamiento previo, en las brechas de competencia actuales y en las solicitudes de acciones correctivas”. A continuación se presenta la definición necesaria.

3.1.6.1. Objetivos y resultados esperados de la capacitación

En función de las necesidades del área de Comercio Exterior, sobre la base de sus perfiles y descriptivo de cargos tenemos las siguientes conclusiones:

Objetivos

- Contar con personal técnico, experto en el proceso de producción de servicios en Comercio Exterior.
- Desarrollar competencias de liderazgo, orientación a resultados y trabajo en equipo en el personal del área de Comercio exterior.
- Promover el control transaccional y de gestión en el área sobre la base de la reglamentación y normativa vigente.

Resultados

- Asesorar a los clientes internos y externos sobre la transaccionalidad y procedimientos referentes a productos de Comercio Exterior generando alternativas para solucionar dificultades y brindar un producto o servicio terminado en el menor tiempo posible dentro de un ambiente de cordialidad y eficiencia.
- Verificar que las transacciones del área, se realicen de acuerdo a las definiciones dadas por el cliente y el Negocio, dentro del tiempo estándar, cumpliendo con las políticas establecidas por la Administración, la Normativa Legal y Tributaria ecuatoriana vigente y de acuerdo a las Reglas vigentes de la Cámara de Comercio

Internacional constantes en los diferentes Brochures.

- Coordinar con otras áreas de la institución la solución más ágil y oportuna ante dificultades o errores que se pudieran suscitar en el módulo de Comercio Exterior, precautelando los intereses de los clientes y la calidad del servicio.
- Ejercer el control y solución de problemas del área.

3.1.6.2. Entradas a la especificación de las necesidades de la capacitación

De acuerdo a las necesidades de capacitación en la organización, específicamente para Comercio Exterior, en correspondencia con la norma ISO 10015 se han encontrado las siguientes necesidades de capacitación:

Entradas en función de las políticas de calidad y capacitación

- Orientación a resultados
- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo
- Cumplimiento de la norma vigente
- Creatividad e innovación
- Credibilidad técnica
- Pensamiento estratégico
- Tolerancia a la presión

Brechas de competencia y conocimientos actuales

Los requerimientos de capacitación detectados en las brechas actuales son:

COMPETENCIAS

- Innovación
- Inteligencia emocional
- Liderazgo
- Orientación a resultados
- Planificación y seguimiento

- Trabajo en Equipo
- Atención al Cliente

CONOCIMIENTOS

- Inglés
- Microsoft Office Excel (Software)
- Datawarehouse (Software)
- Cursos de Actualización en Comercio Exterior (administración)
- Actualización por cambios en Leyes de Comercio Exterior
- Curso: UCP 600 /URDG758 /ISP98
- Actualización reglas y usos Cámara de Comercio Internacional
- Actualización en Legislación Aduanera
- Leyes y regulaciones Estructuras y átomos / Comercio exterior

Sin embargo, se precisa recordar que para la contratación externa que se podría eventualmente realizar el listado de competencias y conocimientos técnicos se deberá realizar sobre la base del total levantado.

Resultados de capacitación previa

No se encuentran disponibles los resultados de la evaluación previa que se encuentren debidamente disponibles; sin embargo, la experiencia de las personas del área determina que las anteriores capacitaciones han sido puntuales y han permitido actualización en Legislación Aduanera, dejando de lado otros temas que se han identificado como importantes.

Han recibido cursos de Excel básico de los cuales no existe evaluación disponible. Se inscribieron sin resultado positivo a dos capacitaciones: Administración de Comercio exterior a través de un Instituto en el que no se presentó el instructor por problemas logísticos y diseñado para estudiantes, lo cual desmotivó la participación del banco; y, capacitación on line de West Fargo Bank a la que no se tuvo acceso por problemas técnicos.

Solicitudes por acciones correctivas

No se encuentran disponibles estos datos, no existe el proceso establecido; sin embargo, por la experiencia la Jefatura del área representada en sus Ejecutivos Supervisores de procesos, referencian que sus clientes requieren mayor seguimiento por parte de sus ejecutivos de cuenta y en el área es importante establecer una metodología para retroalimentar a los especialistas comerciales de las quejas / oportunidades de mejora que se reciben en la atención al cliente en la ventanilla de Comercio Exterior.

La mayoría de quejas corresponden a los tiempos de atención del que son informados los clientes, en ocasiones al llegar a la entrega de los mismos no se encuentran listos. El sistema de quejas del banco a través del 1-700-123-123 le da el tratamiento general establecido; sin embargo, no existe evidencia de seguimiento, excepto en casos que involucren devolución de valores o intereses. La capacitación se debe extender entonces a los ejecutivos comerciales, para lo cual se debería realizar el análisis correspondiente, mismo que no es parte del alcance de este estudio. Una solución para lo indicado en este caso, podría ser publicación de tiempos de servicio por productos a través del estado de cuenta y un aviso en las ventanillas de atención del banco.

Objetivos de la organización

La misión del Grupo Financiero Producción (GFP) establece los objetivos de la organización enmarcados en:

- Ética en los negocios
- Enfoque en la rentabilidad
- Apoyo a la comunidad

De acuerdo con todas las entradas evaluadas y sobre la base de las competencias y conocimientos requeridos por los cargos, tomando en cuenta aquellos temas que se pueden solucionar mediante la capacitación, se propone trabajar en los siguientes temas:

Tabla 22:

Listado de necesidades de capacitación en Comercio Exterior

Creatividad e innovación
Inteligencia emocional
Liderazgo
Orientación a resultados
Planificación y seguimiento
Trabajo en Equipo
Inglés
Microsoft Office Excel (Software)
Datawarehouse (Software)
Cursos de Actualización en Comercio Exterior (administración)
Actualización por cambios en Leyes de Comercio Exterior
Curso: UCP 600 /URDG758 /ISP98
Actualización reglas y usos Cámara de Comercio Internacional
Actualización en Legislación Aduanera
Leyes y regulaciones Estructuras y átomos / Comercio exterior

Nota: Se han dividido de acuerdo a los requerimientos de Produbanco en Competencias, primer bloque; y en Conocimientos técnicos y funcionales el segundo bloque.

Como puede observarse, la capacitación tiene dos componentes: competencias y conocimientos específicos propios del área de Comercio Exterior, estos dos grandes grupos apoyan a la consecución de los objetivos del área y del banco para dar como resultados que son: brindar servicios y productos de calidad.

3.2. Diseño y planeación de la capacitación en Comercio Exterior

El punto 4.3 de la norma ISO 10015 determina que el plan de capacitación se fundamenta en el diseño y planeación de acciones, así como en la definición de criterios de evaluación. Todos los puntos siguientes a este capítulo tratarán las acciones concernientes a la propuesta de diseño y planeación, mientras que el capítulo cuatro se concentrará en la propuesta de evaluación y monitoreo del proceso.

3.2.1. Restricciones en el proceso de capacitación

Una exhaustiva revisión de los procesos de capacitación actuales, permitió establecer las restricciones que existen tanto en el ambiente externo como interno de Produbanco y especialmente en Comercio Exterior.

Tabla 23:

Análisis y determinación de restricciones

DEFINICIÓN DE RESTRICCIONES	ANÁLISIS
Requerimientos regulatorios	En el caso de la banca no existe ningún requerimiento que pueda ser restrictivo para la capacitación. El gobierno alienta la capacitación.
Requerimientos de políticas	El banco restringe las capacitaciones al plan de capacitación anual, a las competencias y conocimientos técnicos levantados en el perfil de cargos, los requerimientos propios de la organización y los regulatorios. Es importante abrir el abanico de posibilidades considerando las entradas levantadas en este documento.
Consideraciones financieras	El presupuesto de capacitación para el área de Comercio Exterior no excede el 1% del valor anual propuesto por el banco, el mismo que el año 2014 superó los US\$ 600,000, es decir que está limitado a aproximadamente \$6,000.
Requerimientos tiempo y programación; recursos de capacitación	Las capacitaciones deben realizarse en las semanas intermedias de cada mes dado que el área realiza cuadros contables y cierres de mes que aumenta la transaccionalidad el fin de mes y la primera semana del siguiente. El horario de la capacitación debe ser en horas laborables y de preferencia no en fin de semana; sin embargo, de ser necesario podría realizarse en esos horarios con notificación de al menos quince días para el acoplamiento de agendas de los involucrados. Por lo general, el banco no presta sus instalaciones para capacitación, se trabaja con proveedores externos.
Disponibilidad de proveedores de capacitación con reputación	En el área de Comercio Exterior la especialización de temas reglamentarios, de administración o actualización de servicios requiere un grado importante de conocimientos por parte de los capacitadores; se debe propender a trabajar con los proveedores de mayor calificación que acrediten conocimiento profundo del tema y experiencia en la presentación de cursos a empresas grandes.
Disponibilidad, motivación y habilidades de los individuos a ser entrenados	En los funcionarios del área de Comercio Exterior se hace evidente al momento de las entrevistas la disposición para asistir a las capacitaciones, de hecho han sido los gestores de sus propias capacitaciones, a través de la solicitud a la Gerencia y a Gente.
Otros factores logísticos	No aplica

Fuente: Norma ISO 10015, 1999 e investigación

De los puntos analizados, a continuación se presenta el listado de restricciones:

- Plan anual de capacitación
- Presupuesto
- Horario y fechas de capacitación
- Expertos proveedores en temas de comercio exterior
- Adecuado apoyo de “Gente”

3.2.2. Métodos de capacitación

Sobre la base de los siguientes puntos:

- Especificación de las necesidades de capacitación
- Lista de recursos, restricciones y objetivos
- Lista de métodos de capacitación opcionales
- Criterios para la selección de métodos de capacitación

Se han de estimar los métodos de capacitación. La norma ISO 10015 presenta algunos métodos de capacitación que pueden ser de especial interés para Produbanco.

- Cursos o talleres dentro o fuera de la planta;
- Aprendizajes;
- Enseñanzas y consejos en el trabajo;
- Autocapacitación; y
- Aprendizaje a distancia.

Para los temas de Comercio Exterior, dada la naturaleza de los conocimientos, es posible contar con capacitaciones a distancia o vía web; sin embargo, se han definido en la política de capacitación los siguientes métodos:

- Cursos o talleres fuera de las instalaciones del banco
- Cursos con énfasis en la práctica como método de enseñanza-aprendizaje
- Autocapacitación
- Aprendizaje a distancia

En los varios temas que se han planteado las capacitaciones, es importante destacar que se utilizarán aquellos proveedores que cumplan con las restricciones planteadas por la administración del banco.

Los cursos de capacitación se asignarán quienes garanticen metodologías participativas, sea presencialmente en instalaciones fuera del banco o a distancia, que promuevan la autocapacitación y cuyas propuestas se adapten a los requerimientos del banco en cuanto a horas dictadas, materiales requeridos, fechas y presupuestos, garantizando la calidad de su trabajo a través de referencias en otras instituciones y en los temas propuestos.

La capacitación se extiende a todos los funcionarios de Comercio Exterior en Quito en tres niveles: Gerencial, supervisor y operativo cada uno de los cuales requiere desarrollo de competencias y obtención de conocimientos en diferentes niveles y de acuerdo con las circunstancias propias de su función, así como a las habilidades actuales. La capacitación se deberá realizar en el transcurso de un año y tiene dos enfoques: personal nuevo y personal fijo y se aplicará de acuerdo al cargo. La evaluación del proceso de capacitación debe atarse a los objetivos de cada posición a fin de evaluarse cada mes y evidenciar las mejoras sustantivas producto del aporte de la capacitación al desarrollo individual en el puesto de trabajo.

Los objetivos de la capacitación se circunscriben a los levantados en puntos anteriores y que buscan desarrollar las habilidades y conocimientos del individuo de acuerdo al levantamiento del perfil de cargo, de igual manera considerará los objetivos de la organización. Una persona que ha alcanzado los más altos niveles de desarrollo producto de la capacitación debe ser considerada para promociones internas a través de la ejecución del plan de carrera.

3.2.3. Identificación de proveedores de capacitación

Produbanco a través del área encargada de la gestión Administrativa y su área de Compras cuenta con una política clara para la selección de proveedores, su sistema de calificación incluye:

Parámetros de calidad

- Empresa Constituida o persona natural
- Fecha de constitución de la compañía
- Fecha Inicio actividad Económica
- Número de Empleados de la compañía
- Nombre del Ejecutivo asignado al GFP
- Número de celular del Ejecutivo asignado al GFP
- Información de las empresas del mismo grupo empresarial (compañías relacionadas)
- Información de los principales clientes de la organización con sus respectivas referencias

Servicios

- Detalle de la ubicación de las oficinas a nivel nacional y estatus de propia o en arriendo.
- Detalle de la cobertura

Garantías

- Detalle de la competencia
- Listado de los servicios o productos significativos que ofrece

En el [Anexo 3](#), se encontrará el modelo de formulario para la calificación de proveedor. Como ya se ha indicado antes cuando el monto de capacitación supera los US\$ 5,000 (CINCO MIL DÓLARES AMERICANOS) el proceso de contratación se aprueba por el Comité de compras, con la presentación de al menos tres ofertas y se establece el proveedor ganador del concurso sobre la base de los tres parámetros indicados.

La norma 10015 establece además: “este examen puede incluir información escrita del proveedor (ej., catálogos, folletos) y reportes de evaluación. El examen **debe** estar basado sobre la especificación del plan de capacitación y en las restricciones identificadas”. De manera que se alienta al banco a revisar durante el proceso de definición de proveedores,

aprobación y contratación a tomar en cuenta no solamente la información escrita del proveedor y la revisión de referencias, sino también las condiciones identificadas por las cuales se contrata una capacitación (si bien en el contrato enviado no se han documentado, se toman en cuenta), es preciso contar con una mayor formalidad y establecer un estándar que permita una mejora *adicional* al manejo uniforme y transparente del proceso de calificación de los proveedores previo a su contratación; pero sobre todo, la decisión de contratación debe ser validada en función de la especificación del **Plan de capacitación** pues es la parte medular que permite la obtención del resultado, este es un tema complejo. En ocasiones, las organizaciones definen al costo como uno de los parámetros más utilizados, lo que no siempre es un sinónimo de calidad. Si bien las organizaciones buscan eficiencias, en el área de capacitación el objetivo es de tan alta trascendencia y enfocado directamente en el resultado de calidad para el desarrollo y retención de clientes que resulta –por decirlo menos– imposible, sacrificar la calidad por el “bajo costo” esta es una de las decisiones que deben realizarse como lo plantea la norma, considerando los resultados esperados.

El área Administrativa de Produbanco ha proporcionado un modelo de contrato ([Anexo 4](#)) para contratación de servicios, que ha sido analizado a la luz de la norma ISO 10015, los puntos del contrato enviado están relacionados con las definiciones de condiciones económicas, infraestructura, tiempos de aplicación, multas y de protección de los intereses de la marca y confidencialidad del banco; sin embargo, *no se exponen de manera específica: objetivos, temas, resultados esperados y los métodos de retroalimentación y evaluación al proveedor; así como, incluir explícitamente las restricciones identificadas y a las que la institución se ve abocada.* Se anima al banco a realizar una mejora del contrato considerando estos puntos a fin de apoyar contractualmente la función del área de personal y los resultados obtenidos. Se recomienda crear un anexo donde conste la sumilla del área responsable y se incluyan los resultados esperados.

En los siguientes puntos se presentan los temas que el contratante debe asumir antes, durante y después de la capacitación y que también debe constar en el contrato, pues no solamente se deben incorporar en el documento roles y responsabilidades a nivel del contratado sino también del contratante, con el fin de lograr los objetivos de usuarios, capacitadores y la misma organización.

Bajo estos parámetros los proveedores que se han considerado para el presente Plan de Capacitación son:

Tabla 24:

Proveedores seleccionados para desarrollo Plan de Capacitación

Proveedor
Actitud y Talento
ARANDA
Corporación Ecuatoriana de Formación Empresarial (CEFE)
CORPORACIÓN PEER
Estratégicos Training
Instituto Ecuatoriano de Gobernanza Corporativa
Inteligencia emocional
Lo Justo / Flacso
Pablo Estrella con el AVAL DE LA UMIN Universidad Mexicana de Innovación en Negocios
Pedro Albuquerque Freire
Psicología-on-line
TEC Monterrey
THE EDGE
Training and consulting: Centro de Formación Profesional
UTPL Universidad Tecnológica Particular de Loja

Sin perjuicio de la calificación realizada de algunos de estos proveedores, el banco debe realizar la revisión correspondiente que se ha planteado en este documento, no solamente de sus referencias que son importantes; sino también, de los contenidos de sus propuestas en función de los resultados esperados.

3.2.4. Propuesta Plan de capacitación

Como se ha advertido a lo largo del trabajo, la propuesta del plan de capacitación es el punto medular. Para ello, se ha logrado definir las entradas al proceso y por lo tanto, las brechas que deben ser llenadas a través de la capacitación.

A continuación se presenta gráficamente el proceso para llegar al plan de capacitación.

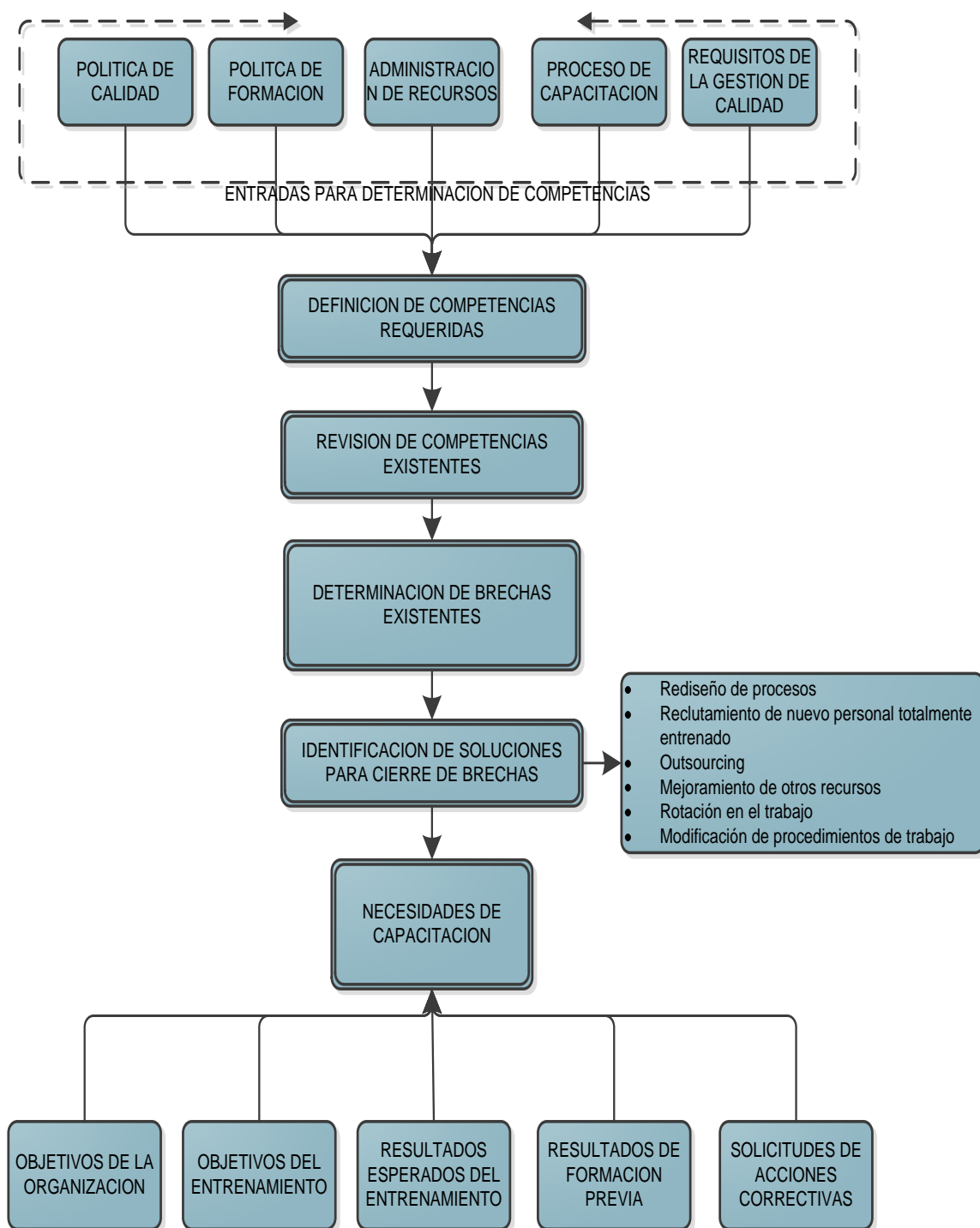


Figura 38 I ETAPA: Detección de necesidades de capacitación
Fuente: Norma ISO 10015, 1999

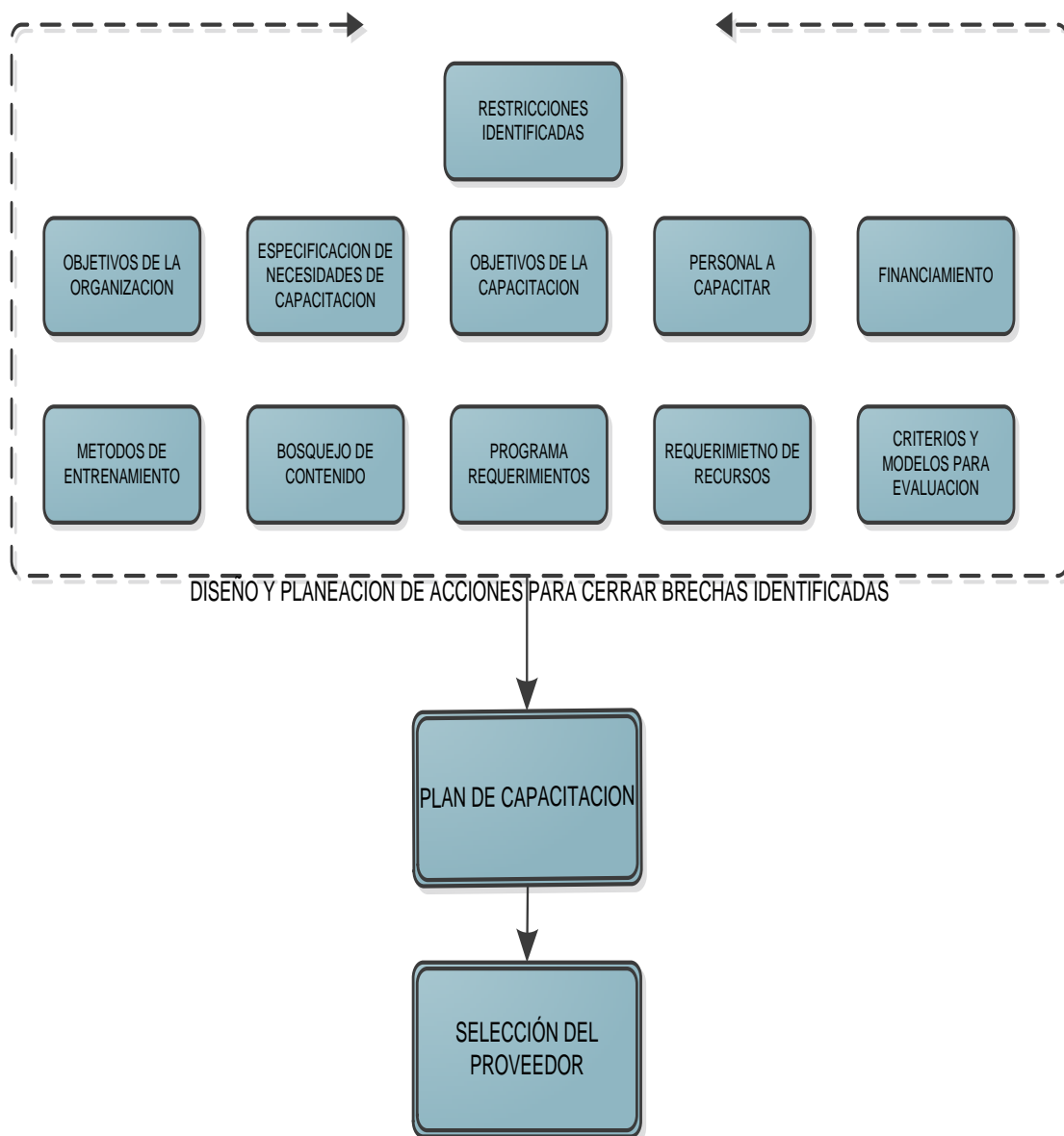


Figura 39 II ETAPA: Plan de capacitacion
Fuente: Norma ISO 10015, 1999

En este punto se ha establecido que el plan de capacitación se preparará para el personal que ingresa a Produbanco en el área de Comercio Exterior en Quito y para aquellos funcionarios que ya se encuentran laborando en la misma a nivel ejecutivo, de supervisión y operativo.

Con el fin de presentar didácticamente, el plan se ha dividido el plan en tres partes: personal ejecutivo, de supervisión y operativo cada uno de ellos subdividido en personal de reciente contratación y personal actual. Esta división se realiza dada la rotación que existe en Comercio Exterior especialmente a nivel operativo y la coyuntura actual de la fusión con Promérica. Es importante destacar que se plantea que la cabeza de Comercio Exterior del área sea un Ejecutivo de Promérica, quien requerirá capacitación.

En cuanto a la capacitación del personal de reciente contratación o nuevo es importante identificar que pueden existir dos escenarios: contratación externa y movimientos internos en Produbanco. Sobre los de contratación externa el banco tiene un proceso de inducción que se aplica de acuerdo al procedimiento vigente ([Anexo 2](#)).

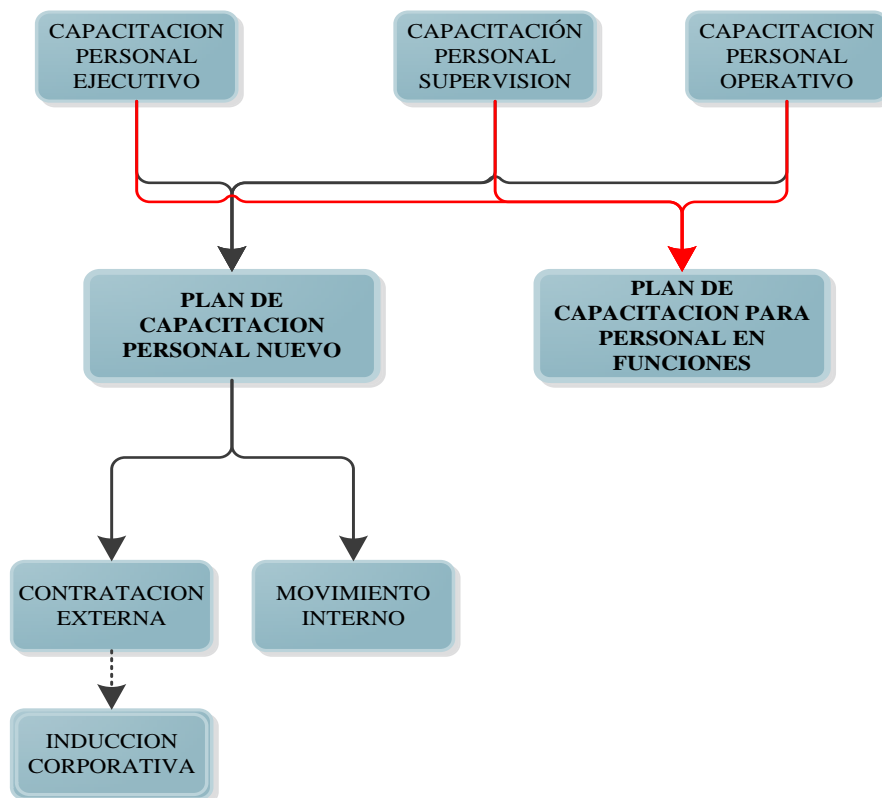


Figura 40: Alcance de la propuesta de plan de capacitación

De acuerdo a la ilustración anterior, se desprende que la presente propuesta del plan no considerará la inducción corporativa, ni la del personal nuevo que ingresa a Comercio Exterior, se asume que todo el personal conoce o está en proceso de conocer los temas que

la inducción corporativa y del área abarcan y cuyo proceso está documentado por el banco. Esto es importante ya que la propuesta corresponde a un plan que puede aplicarse siempre y cuando se realice de antemano la identificación de las brechas de capacitación siguiendo la metodología de la Norma ISO 10015 y que para los fines de aplicación posterior puede aplicarse también a personal nuevo. La identificación del estatus de capacitación se identificará con los métodos indicados y una vez establecida la competencia o el requerimiento existente se dará lugar al plan anual en el área.

A continuación se presenta una gráfica donde se muestran los niveles de capacitación agrupados de acuerdo con el organigrama, podemos observar que el nivel ejecutivo corresponde a la Subgerencia; mientras los ejecutivos de control interno y supervisor de procesos ocupan el segundo lugar en el plan de capacitación; el nivel operativo es el que realiza los procesos de cara al cliente, puede notarse que estos tres niveles requieren un grupo diferente de competencias, así como de necesidades de capacitación que ya fueron determinadas.

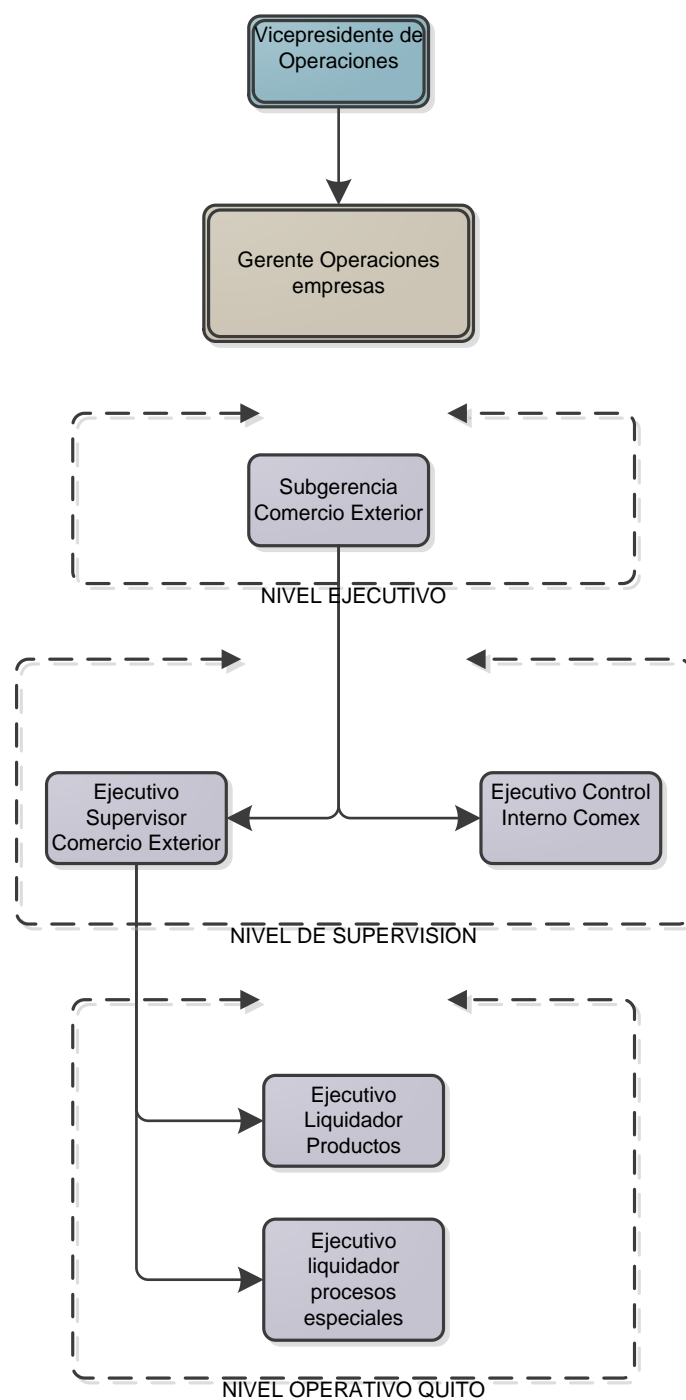


Figura 41: Niveles de Capacitación

3.2.4.1. *Requerimientos de capacitación Personal ejecutivo*

En la ciudad de Quito existe un funcionario de nivel ejecutivo para Comercio Exterior que corresponde al cargo de Subgerente de área, actualmente es una empleada de Produbanco

que está a punto de jubilarse, lo que hará para finales del mes de octubre 2014. En su lugar, tomará el cargo ejecutivo un funcionario que conoce Comercio Exterior y que proviene de Promérica, por tanto, las necesidades de capacitación se han levantado con los requerimientos de personal nuevo.



Figura 42: Nivel Ejecutivo Comercio Exterior

El funcionario tomará las riendas del área a partir de noviembre 2014.

Es importante destacar que para los fines de este trabajo, se realizará la propuesta tanto para contratación externa como movimientos internos.

3.2.4.2. *Requerimientos de capacitación para el personal de supervisión*

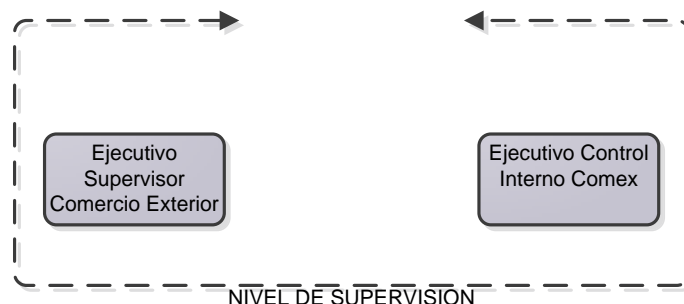


Figura 43: Nivel de Supervisión Comercio Exterior

El personal de supervisión está representando en Quito por dos ejecutivos que realizan tareas de control y aprobación dentro de los procesos del área. Así, el Ejecutivo Supervisor se encarga de la revisión y aprobación de los trámites ingresados y la verificación del cumplimiento de los diferentes requerimientos internos del área tanto en documentación, como en autorizaciones correspondientes a los niveles necesarios en los diferentes productos. Por otro lado, el Ejecutivo de Control Interno realiza las revisiones diarias y mensuales de las cuentas contables y contingentes, etc. asimismo, está encargada

del levantamiento y presentación de las evaluaciones de todos los funcionarios de Comercio Exterior de manera que verifica el cumplimiento de los indicadores del área y cómo se han aplicado. Esta posición será particularmente útil en nuestra gestión, porque será el primer filtro de las consecuencias de la capacitación sobre el desempeño del personal.

De igual manera que el grupo anterior, se realizará una propuesta para cada cargo cuando se realice una contratación externa o movimiento interno.

3.2.4.3. *Requerimientos de capacitación Personal Operativo*

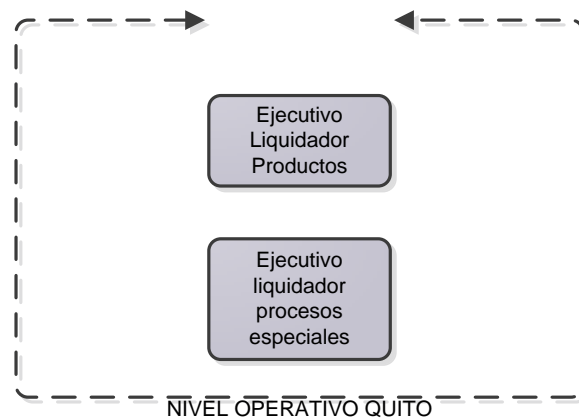


Figura 44: Personal Operativo Comercio Exterior

En Quito existen dos posiciones que cubren el nivel operativo del área, estas dos personas se encuentran en contacto directo con el cliente a través de las ventanillas de atención y realizan la recepción y entrega de los servicios que se ofrecen. Las liquidaciones implican: entrega de documentos, cobro de valores, generación de cuentas por cobrar, etc. Este personal es el nexo de unión entre el cliente y la institución desde el punto de vista operativo. Los clientes para la provisión de estos servicios, tienen contacto previo con los ejecutivos comerciales asignados a su cuenta, razón por la que es de fundamental importancia la adecuada coordinación con sus pares para otorgar un adecuado servicio al cliente.

El Plan de Capacitación desarrollado se presenta como un anexo a este documento. (Anexo 5)

3.3. Ofrecimiento de soporte al proveedor de capacitación

Las organizaciones en el mundo han identificado que la capacitación es un factor fundamental en su desarrollo, esto ha dado lugar a que en muchos casos sean ellas las generadoras del conocimiento poniendo en tela de juicio a la provisión de capacitación tradicional, tanto a nivel de universidades, investigación y no se diga a formación continua.

En el mundo, la colaboración entre las universidades y las empresas es altamente conocida, tenemos así en Ecuador convenios entre la empresa privada y las universidades que motivan varios programas de estudio que especializan a los colaboradores en la rama de la industria en cuestión y permiten a las organizaciones desarrollar vínculos a largo plazo con los funcionarios y –por supuesto– aumentar la productividad y rendimiento de sus operaciones, lo cual es el resultado esperado de la capacitación.

De ahí que basta un par de ejemplos:

- La Universidad San Francisco y GM, quienes han trazado un programa para la Certificación en Ventas de los diferentes concesionarios a nivel nacional. Los empleados entrevistados, han generado una fuerte relación con su concesionario y la marca, así como una expectativa de crecimiento.
- Un ejemplo de total independencia y enfoque mundial hacia el talento humano, su capacitación y el impacto que ésta tiene sobre la productividad, es el Banco Procredit ® Holding internacional con presencia en varios países de Europa, África, Asia y Europa que ha creado el sistema: Procredit Academies,

En su página web (Procredit Holding, 2014), se puede encontrar lo siguiente:

“La clave del éxito de Procredit son sus empleados y ha puesto en práctica su filosofía y posicionamiento en nuestra “Casa Banco para los pequeños negocios”. La intermediación financiera responsable requiere un equipo que esté listo para establecer relaciones de largo plazo con sus clientes, analizar el riesgo crediticio y proveer de un servicio amigable y eficiente. El grupo Procredit dedica importantes recursos al entrenamiento”ⁱⁱⁱ

Sea que la empresa comparta la responsabilidad de la capacitación o que se haga cargo de la misma casi al 100% como se ha visto en estos ejemplos, siempre debe intervenir al menos con dos factores presentados en el punto 4.4.1 de la norma ISO 10015 que son:

- Soporte al instructor y al personal a capacitar; y,
- Monitorear la calidad de la capacitación

De esta manera se logran abarcar los objetivos que convocan la capacitación; por todo lo indicado, es imperativo que se realice un sistema de evaluación al proveedor y a los resultados tal como se propondrá más adelante.

A continuación se presentan las variantes de estos dos factores en las diferentes etapas de la provisión del servicio de capacitación: antes, durante y al final. Hay que mantener en mente que el objetivo es lograr la calidad de la capacitación y que el resultado se evidencie en los comportamientos de los beneficiarios, por lo tanto se recomienda que el manejo técnico de este tema sea desarrollado por el área de personal, con personal responsable de la entrega de la documentación y del seguimiento considerando la segregación de funciones.

3.3.1. Soporte previo a la capacitación

En su acápite 4.4.2.1 la norma ISO 10015 determina como importante que la organización obtenga información compilada y relevante del proveedor que permita su calificación. Produbanco cumple con esta normativa a través de su calificación de proveedores.

Además, al proveedor seleccionado se le deberá entregar el plan de capacitación levantado en los puntos anteriores a fin de poder conocer la naturaleza de la capacitación, los resultados y las brechas que se esperan eliminar con el mismo. Es evidente que a cada proveedor seleccionado se le otorgará el material de acuerdo al alcance de su propuesta de trabajo.

Este paso requiere además obtener el permiso o aprobación para que de ser necesario, el personal a capacitarse y el instructor se puedan poner en contacto con el fin de afinar los

detalles de la capacitación. Este acercamiento previo entre el capacitador, la organización y el beneficiario es de suma importancia a fin de lograr los objetivos.

Se recomienda aplicar este acercamiento para realizar evaluación inicial en todos los temas con énfasis en: liderazgo, excel e inglés, aún en el caso de haber recibido capacitación anterior, siempre y cuando no se tengan registros de los niveles capacitados. Las capacitaciones masivas también deberían cumplir con este punto. Se espera que al terminar esta etapa tanto el proveedor, como el personal a entrenar entreguen sus comentarios finales y afinamientos realizados previos al proceso de capacitación.

3.3.2. Soporte durante la capacitación

3.3.2.1. *Herramientas, equipo, documentación, software o instalaciones*

En el caso que el banco apruebe contractualmente brindar el soporte relacionado a este punto, esto debe constar en el documento respectivo y especificar qué tipo de herramientas, equipos, documentación, software o instalaciones se requieren, así como los tiempos y fechas en que son necesarias.

El banco sin embargo, podría dejar estos detalles logísticos al proveedor considerando eficiencias en costos, de acuerdo con su política actual.

3.3.2.2. *Oportunidades para la aplicación de la competencia*

Si bien las horas de capacitación son limitadas, es preciso alentar a los asistentes en la aplicación del contenido en su trabajo diario; sin embargo, esto no exime a los instructores a proveer durante la capacitación ejercicios prácticos que permitan aplicar lo indicado.

En su libro “Administración”, el autor Michael Hitt en colaboración con Black y Porter, señala:

“...el hecho de que los participantes disfruten la capacitación o piensen que fue útil tampoco garantiza que tendrá el efecto que se busca. Una evaluación más rigurosa de la capacitación implicaría una evaluación antes y una después de ella. Por ejemplo, si se pretendía sobre todo que la capacitación transmitiera conocimiento, entonces el diseño de una evaluación “pre” y “post” implicaría evaluar el nivel de

conocimientos de los participantes de la capacitación y en cierto momento después de ésta. Además, si la capacitación se dirige a mejorar el desempeño en el trabajo (la calidad), tal vez su efecto debería evaluarse comparando mediciones importantes, como los defectos por cada 1000 piezas antes y después de la capacitación. [...] la determinación de esto es mucho más compleja.”

Por lo explicado, es necesario que la capacitación con objetivos sea un laboratorio de la vida real del trabajador de esta manera, empodera a la organización a refinar su proceso de selección de proveedores de este servicio evaluando lo realmente importante; y, para que continúe la evaluación de la capacitación a los beneficiarios a través de los indicadores de cada posición. La determinación del tiempo y sobre el indicador que se aplicará la evaluación depende de los contenidos y resultados esperados de la capacitación. En el siguiente capítulo se expondrá el sistema de evaluación al proveedor y al usuario.

3.3.2.3. *Oportunidades de retroalimentación en el desempeño de las tareas*

Aún si se contase con las mejores instalaciones y la práctica adecuada de la competencia o conocimiento adquirido, el proceso no estaría completo sin la entrega de retroalimentación concerniente a la capacitación, tanto a las jefaturas como al personal involucrado en el proceso; esto con el objetivo de alentar el compromiso y la aplicación en el puesto de trabajo.

Esta retroalimentación no se limita a la evaluación en el momento final de la capacitación (que tan frecuentemente se acostumbra), sino a los resultados posteriores como resultado de la aplicación y que se ha discutido ampliamente en esta parte del trabajo. Bajo esta premisa, el capacitador además de alentar al equipo a preguntar las posibles aplicaciones del conocimiento en las situaciones del día a día en las operaciones que se realizan, durante la capacitación y tomando en cuenta que sin este compromiso es evidente que la capacitación no llegaría a dar los resultados esperados; adicionalmente, la organización debe prepararse para entregar al capacitador información sobre el trabajo de los asistentes y las principales falencias que han ocasionado la contratación de la capacitación, por otro lado, debe preparar su metodología de evaluación posterior a la misma. Al aplicar estos conceptos, se evidencia la adecuada preparación del instructor en los temas propuestos y la

voluntad y disposición de aprendizaje y desarrollo de la competencia en el funcionario y la empresa.

3.3.3. Soporte final a la capacitación

Este punto corresponde a la consolidación y presentación de los citados anteriormente sobre el soporte a la capacitación. El área de personal debe estar consciente de su papel fundamental como coordinador del proceso de capacitación y realizar la recepción y consolidación de informes previos y los que se generan durante la capacitación a fin de emitir reportes de ambos momentos:

- Reportes de resúmenes previos a la capacitación
- Reportes de soporte durante a la capacitación

El objetivo final será proveer de una importante fuente de consulta para evaluación del desarrollo de las competencias en el personal y, un instrumento de comunicación entre los funcionarios y sus jefaturas que les permite enfocarse en competencias evidenciables y no en percepciones subjetivas.

La provisión de este soporte debe quedar documentada en el contrato respectivo y ser parte de las entradas que permitan desembolsar los pagos hacia el proveedor una vez que se ha proveído el servicio.

4. PROPUESTA PARA EL MONITOREO Y MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN EN EL ÁREA DE COMERCIO EXTERIOR

La Norma ISO 10015 en el punto 4.5.1 indica: “el propósito de la evaluación es confirmar que tanto los objetivos de la organización, como los del entrenamiento se hayan cumplido”, esto implica que se debe correlacionar dichos objetivos con los desarrollos temáticos de la capacitación y los resultados observables en el desempeño del empleado. Por lo tanto, la evaluación no se puede limitar a los resultados inmediatos de los que se obtiene retroalimentación en el mismo momento en que termina la capacitación, sino que va más allá a las evaluaciones posteriores sobre el desempeño del funcionario.

“Generalmente los resultados del entrenamiento no pueden ser totalmente analizados y validados hasta que el personal pueda ser observado y examinado en su trabajo” advierte la Norma ISO 10015 en el tercer párrafo del punto 4.5.1, lo que inmediatamente permite concluir que existen dos niveles de evaluación de la capacitación recibida: a corto y a largo plazo.

Evidentemente, ambas evaluaciones tienen diferentes características y miden dos momentos importantes en el desarrollo de la competencia: la mera recepción del conocimiento y, la aplicación en el trabajo diario; sin embargo, la de mayor impacto real se constituye aquella que evalúa el resultado en el tiempo y la práctica.

4.1. Evaluación a corto plazo

La evaluación a corto plazo es necesaria ya que evalúa: “métodos de entrenamiento, los recursos utilizados y los conocimientos y habilidades adquiridos como resultados de la capacitación misma” (ISO Organización internacional para la Normalización, 1999, pág. 9)

Produbanco posee un formato que aplica a cada uno de los funcionarios cuando asiste a una capacitación que el banco ha coordinado. Dicho documento ([Anexo 6](#)), mide todos los puntos indicados, sin embargo, no profundiza en los resultados de la capacitación misma

puesto que no se ha conceptualizado como una “prueba”, se sugiere mejorar dicho formulario con preguntas generales como:

- ¿Cuál ha sido el concepto de mayor impacto aprendido en esta capacitación?
- ¿Es posible aplicar este conocimiento en su trabajo a partir de hoy?

Con estas preguntas adicionales se pretende ayudar a interiorizar los conocimientos y ver su aplicación práctica, no se recomienda una gran lista de preguntas ya que el objetivo inmediato es evaluar a corto plazo y tampoco se debería utilizar esta herramienta como un instrumento de coerción al empleado para que “avale” lo aprendido porque lo que se busca es un compromiso profesional de aplicación en el trabajo.

4.2. Evaluación a largo plazo

Por otra parte, la norma también habla de la evaluación a largo plazo, que justamente mide el desempeño y provee evidencia que la productividad ha mejorado, ya que este último es el objetivo fundamental de todo proceso de capacitación. Para lograrlo, según recomienda la norma, las evaluaciones deben conducirse sobre la base de los criterios revisados en el punto 4.3.4 de la Norma ISO 10015 que son:

Criterios y métodos desarrollados para la evaluación de los resultados de la capacitación:

- Satisfacción del personal capacitado
- Adquisición de conocimientos, habilidades y conductas del personal capacitado
- Desempeño en el trabajo del personal capacitado
- Satisfacción de la gerencia del personal capacitado
- Impacto sobre la organización del personal capacitado, y
- Procedimiento para el monitoreo de la capacitación

4.2.1. Evaluación actual de desempeño en Comercio Exterior

En la actualidad, no existe un sistema de evaluaciones sobre temas de capacitación en Produbanco y/o Comercio Exterior; el proceso se limita a la evaluación a corto plazo; sin

embargo, el área de Comercio Exterior de Produbanco tiene delimitados varios perfiles y en función de ellos ha desarrollado las evaluaciones de desempeño que se realizan mensualmente, estas evaluaciones deben relacionadas con las competencias y por lo tanto, las capacitaciones deben dar como consecuencia una mejora en dichas revisiones.

En el área, el Ejecutivo de Control Interno recopila la información que se obtiene por varios canales y consolida en cada evaluación los resultados de la práctica de cada individuo del área, este proceso se repite mensualmente y cuenta la aprobación de la Subgerencia del área para la entrega a “Gente”.

A continuación se presentan las evaluaciones mensuales aplicadas a los funcionarios de Comercio Exterior durante el año 2014 y se realiza un análisis de cada una.

Tabla 25:

Evaluación Actual Subgerente Comercio Exterior

EVALUACIÓN DE OBJETIVOS RUTINARIOS - COMERCIO EXTERIOR QUITO - AÑO 2014			
Nombre y Firma del Funcionario:			
Cargo:	SUBGERENTE COMERCIO EXTERIOR		
Nombre y Firma Jefatura:			
Periodo:	ABRIL 2014		
PUNTAJE	OBJETIVOS		PRESUPUESTO
20,00	CONTROL		
	4	Cumplir con los requerimientos de Organismos de Control	100%
	4	Antigüedad seguimientos de audits hasta 60 días	100%
	4	Realizar seguimiento de Cuentas del activo con antigüedad no mayor a 30 días	100%
	4	Revisar que todas las cuentas especiales deben estar conciliadas al 15 y el fin de mes	100%
	4	Cumplir con la política de Productos y escritorios limpios.	100%
36,00	EFFECTIVIDAD		
	10	Procesar el mismo día los trámites recibidos (físico y magnético) hasta las 14:30 pm. Trámites adelantados hasta las 16:00	100%
	6	Revisar el proceso de operaciones ingresadas vía Allnet el mismo día de ruteo a Comercio Exterior	100%
	10	Revisar el proceso del 100% de las instrucciones Operativas, verificar que los pagos de operaciones Comex, se realicen dentro del horario establecido.	100%
	10	Verificar que no exista errores en los pagos de operaciones	100%
35,00	CALIDAD y EFICIENCIA DE SERVICIO		
	10	Validar que los pagos al exterior de cartas de crédito se ejecuten sin errores por parte de Produbanco	100%
	10	Gestionar el mismo día, requerimientos de clientes ingresados a través de la Célula de R & R canalizados a Comercio Exterior.	100%
	5	Cumplir con los estándares de atención telefónica	95%
	10	Asesorar a clientes internos y externos. Revisar mensajes cartas de crédito standby. Responder consultas mismo día.	100%
9,00	METAS / PROYECTOS		
	2	Ampliar conocimientos en otros Productos/Reemplazar Funciones de Comercio Exterior.	
	2	Brindar soporte en los requerimientos de Organismos de Control, Dep. de Control Interno, Nuevos Desarrollos o Proyectos del banco que le sean delegados.	
	3	Propiciar / Mantener un buen ambiente de trabajo	
	2	Mejorar y/o Sugerir procesos de actividades rutinarias propias o del área	
100,00			

Tabla 26:

Evaluación Actual Ejecutivo Supervisor Comercio Exterior

EVALUACIÓN DE OBJETIVOS RUTINARIOS - COMERCIO EXTERIOR QUITO - AÑO 2014			
Nombre y Firma del Funcionario:			
Cargo:	EJECUTIVO SUPERVISOR COMERCIO EXTERIOR		
Nombre y Firma Jefatura:			
Periodo:	ABRIL 2014		
PUNTAJE	OBJETIVOS		PRESUPUESTO
20,00	CONTROL		
	4	Apoyar en el control para que no existan valores con una antigüedad mayor a 30 días en las cuentas de activo.	100%
	4	Apoyar en el seguimiento de la Conciliación de Cuentas Especiales diaria y mensualmente	100%
	4	Validar el correcto cobro de ISD, aplicando las regulaciones vigentes de los entes de control	100%
	4	Validar que no existan operaciones en procesos a fin de mes/del día que afecten contablemente al área	100%
	4	Cumplir con la política de escritorios limpios y de Productos	100%
36,00	EFFECTIVIDAD		
	6	Revisar trámites de productos de Comercio Exterior asignados a la posición cumpliendo los horarios establecidos, con documentación completa.	100%
	6	Procesar operaciones ingresadas vía Allnet el mismo día de ruteo a Comercio Exterior	100%
	12	Verificar que los pagos de operaciones de comercio exterior sean dentro del horario establecido	100%
	12	Verificar el mismo día los trámites asignados a la posición en los tiempos establecidos.	100%
35,00	CALIDAD y EFICIENCIA DE SERVICIO		
	10	Validar que los pagos al exterior de cartas de crédito se ejecuten sin errores por parte de Produbanco	100%
	10	Gestionar el mismo día, requerimientos de clientes ingresados a través de la Célula de R & R canalizados a Comercio Exterior.	100%
	5	Cumplir con los estándares de atención telefónica	95%
	10	Validar la notificación al área de negocios/tesorería de las operaciones de comercio exterior próximas a vencer a plazos y a la vista	100%
9,00	METAS / PROYECTOS		
	2	Ampliar conocimientos en otros Productos/Reemplazar Funciones de Comercio Exterior.	
	2	Brindar soporte en los requerimientos de Organismos de Control, Dep. de Control Interno, Nuevos Desarrollos o Proyectos del banco que le sean delegados.	
	3	Propiciar / Mantener un buen ambiente de trabajo	
	2	Mejorar y/o Sugerir procesos de actividades rutinarias propias o del área	
100,00			

Tabla 27:

Evaluación Actual Ejecutivo Control Interno Comercio Exterior

EVALUACIÓN DE OBJETIVOS RUTINARIOS - COMERCIO EXTERIOR QUITO - AÑO 2014		
Nombre y Firma del Funcionario:		
Cargo:	Ejecutivo de Control Interno	
Nombre y Firma Jefatura:		
Periodo:	ABRIL 2014	
PUNTAJE	OBJETIVOS	PRESUPUESTO
40,00	CONTROL	
5	Realizar seguimiento de las partidas existentes cuentas del activo(16 y 19) antigüedad no mayor a 30 días	100%
5	Realizar seguimiento de las cuentas por liquidar del Pasivo(25 y 29), justificar debidamente	100%
5	Controlar diariamente la Conciliación de las Cuentas especiales, especialmente en fines de mes.	100%
5	Elaborar informes para los Auditos aplicados al área	100%
5	Cumplir con la política de escritorios limpios	100%
15	Entregar requerimientos para Organismos de Control, Dep. de Control Interno, o solicitudes de Auditorías Internas y Externas	100%
32,00	EFFECTIVIDAD	
10	Certificar que los reportes semanales que se entrega a otras Áreas se entreguen en el tiempo establecido y con la información verificada	100%
12	Certificar la Estructura E02 enviar novedades y dar el ok respectivo, entrega de Átomos para la SBS, dentro del tiempo establecido	100%
10	Reportar, coordinar y dar seguimiento de errores presentados en el módulo de Comercio Exterior para solucionar en el menor tiempo posible.	100%
21,00	CALIDAD y EFICIENCIA DE SERVICIO	
5	Cumplir con los estándares de atención telefónica	95%
10	Coordinar y Certificar Los Requerimientos cambios o nuevos Proyectos del Departamentos, dar soporte a la salida.	100%
6	Coordinar y procesar el pago y registro de las Obligaciones Financieras de Produbanco con otras Instituciones Financieras y Organismos Multilaterales.	100%
7,00	METAS / PROYECTOS	
3	Contribuir en mantener un buen ambiente de trabajo y trabajo en equipo.	100%
2	Reemplazar /Ampliar conocimientos en otros Productos/Funciones de Comercio Exterior.	100%
2	Mejorar procesos de actividades rutinarias propias o del área	100%
100,00		

Tabla 28:

Evaluación Actual Ejecutivo Liquidador Procesos especiales

EVALUACIÓN DE OBJETIVOS RUTINARIOS - COMERCIO EXTERIOR QUITO - AÑO 2014		
Nombre y Firma del Funcionario:		
Nombre y Firma Supervisor:		
Nombre y Firma Jefatura:		
Periodo:	ABRIL 2014	
PUNTAJE	OBJETIVOS	PRESUPUESTO
20,00	CONTROL	
	5 Reportar valores para la elaboración del cuadre contable para que no existan valores con una antigüedad mayor a 30 días en las cuentas de activo.	100%
	5 Apoyar en la Conciliación de Cuentas Especiales diaria y mensualmente, correspondiendo oportunamente los valores correspondientes a cuentas especiales	100%
	5 Presentar o notificar al supervisor todas las transacciones procesadas en el día para la verificación.	100%
	5 Cumplir con la política de escritorios limpios y de Productos	100%
36,00	EFFECTIVIDAD	
	15 Procesar todos pagos de cartas de crédito de importación en el día del vencimiento y dentro del horario establecido dentro del área.	100%
	15 Aplicar el cobro de ISD, de acuerdo a las regulaciones vigentes de todos los pagos al exterior procesados en el día.	100%
	6 Apoyar en la liquidación de los trámites asignados a la posición en los tiempos establecidos.	100%
35,00	CALIDAD y EFICIENCIA DE SERVICIO	
	5 Cumplir con los estándares de atención telefónica	95%
	10 Procesar pagos al exterior de cartas de crédito de importación sin errores.	100%
	10 Coordinar la entrega a cliente externo documentos de cartas de crédito oportunamente sin generar demoras para el cliente	100%
	10 Entregar información o soportes para atender requerimientos de clientes ingresados a través de la Célula de R & R el mismo día una vez direccionado el requerimiento al área.	100%
9,00	METAS / PROYECTOS	
	2 Reemplazar/ampliar conocimientos en otros Productos/Funciones de Comercio Exterior.	
	2 Brindar soporte en los requerimientos de Organismos de Control, Dep. de Control Interno o Nuevos Desarrollos o Proyectos del banco que le sean delegados.	
	3 Propiciar/Mantener un buen ambiente de trabajo	
	2 Sugerir/Mejorar procesos de actividades rutinarias propias o del área	
100,00		

Tabla 29:

Evaluación Actual Ejecutivo Liquidador Productos

EVALUACIÓN DE OBJETIVOS RUTINARIOS - COMERCIO EXTERIOR QUITO - AÑO 2014		
Nombre y Firma del Funcionario:		
Nombre y Firma Supervisor:		
Nombre y Firma Jefatura:		
Periodo:	ABRIL 2014	
PUNTAJE	OBJETIVOS	PRESUPUESTO
20,00	CONTROL	
	5 Elaborar el cuadro contable para que no existan valores con una antigüedad mayor a 30 días en las cuentas de activo.	100%
	5 Conciliar Cuentas Especiales diaria y mensualmente	100%
	5 Presentar o notificar al supervisor todas las transacciones procesadas en el día para la verificación.	100%
	5 Cumplir con la política de escritorios limpios y de Productos	100%
36,00	EFFECTIVIDAD	
	15 Registrar fe de presentación correctamente, una vez presentada la solicitud por parte del beneficiario antes de su vencimiento.	100%
	6 Enviar formularios de RCE del área, dentro del tiempo establecido.	100%
	15 Liquidar los trámites asignados a la posición en los tiempos establecidos.	100%
35,00	CALIDAD y EFICIENCIA DE SERVICIO	
	5 Cumplir con los estándares de atención telefónica	95%
	10 Gestionar oportunamente sobre documentos no retirados por el cliente externo antes de que llegue la fecha de expiración de los mismos. (Notificar a supervisor, cliente, oficial de negocios).	100%
	10 Entregar fianzas, avales y documentos de cobranzas internacionales, cartas de crédito al cliente externo sin errores	98%
	10 Entregar información o soportes para atender requerimientos de clientes ingresados a través de la Célula de R & R el mismo día una vez direccionado el requerimiento al área.	100%
9,00	METAS / PROYECTOS	
	2 Ampliar conocimientos en otros Productos/Funciones de Comercio Exterior.	
	2 Brindar soporte en los requerimientos de Organismos de Control, Dep. de Control Interno, Nuevos Desarrollos o Proyectos del banco que le sean delegados.	
	3 Propiciar / Mantener un buen ambiente de trabajo	
	2 Sugerir y/o Mejorar procesos de actividades rutinarias propias o del área	
100,00		

En las diferentes evaluaciones presentadas se puede apreciar la existencia de varias dimensiones de evaluación, es decir cuatro diferentes aspectos que permiten evaluar la

productividad del empleado. Estas dimensiones se enfocan en lograr un estricto control sobre los procesos del área y verificar lo que se menciona como la calidad y eficiencia de servicio, son:

- Control
- Efectividad
- Calidad y eficiencia de servicio
- Metas / proyectos

4.2.1.1. Análisis de la dimensión: Control

El control para los cuatro perfiles revisados, corresponde a las acciones prácticas propias de su perfil de cargo relacionadas con el proceso contable del área; de ahí que, todos los niveles requieren la revisión y/o levantamiento de información para el cuadre contable de las cuentas del activo o cuentas especiales y sus respectivas conciliaciones y control de diferencias por rango de antigüedad.

Dentro de los perfiles de cargos y en las competencias requeridas no existe el levantamiento de temas relacionados con la contabilidad, por lo que es necesario que se mejore la descripción del cargo adicionando esta herramienta, la misma que según se ha constatado es fundamental y debe ser requerida dentro del proceso de selección. Las personas que ingresan al área deberán contar con conocimientos de contabilidad básica y como parte de la capacitación deben considerarse la aplicación contable de los procesos de Comercio Exterior, brecha que se cierra con el curso relacionado.

Otro aspecto de esta dimensión es el control de la información aplicada a través de la política de escritorios limpios.

Las evaluaciones actuales en esta dimensión son de: 100% con una variación al 95% en un funcionario debido básicamente a la falta del cumplimiento de la política de escritorios limpios justamente en personal nuevo, lo que evidencia la falta de inducción al personal nuevo lo que se ha justificado indicando que estaba en proceso dicha capacitación.

4.2.1.2. *Análisis de la dimensión: Efectividad*

Esta dimensión corresponde a las actividades operativas propias de cada perfil y cómo éstas contribuyen a la consecución de los objetivos de Comercio Exterior, se han conceptualizado de tal manera que las tareas sean cumplidas dentro de los tiempos establecidos y son evaluadas a través de los reportes que el sistema ofrece (aún no se ha automatizado el proceso de obtención de datos y el Ejecutivo de Control Interno obtiene la información de varias bases de datos que son analizadas manualmente).

Para el manejo de esta dimensión los funcionarios requieren pleno conocimiento de los procesos del banco, del área y la cultura organizacional temas que son desarrollados durante la inducción corporativa y la inducción al área de Comercio Exterior al ingresar al banco. Por otro lado, muchas de las competencias analizadas anteriormente están íntimamente relacionadas con estos procesos como son: liderazgo, trabajo en equipo, planificación y seguimiento del trabajo y orientación a resultados.

La aplicación de dichas competencias y conocimientos debería dar como resultado el 100% en la evaluación, misma que actualmente se encuentra en promedio de 98%.

4.2.1.3. *Análisis de la dimensión: Calidad y eficiencia de servicio*

Corresponden a las actividades que se realizan para el otorgamiento del servicio al cliente externo e interno, es decir se focalizan los recursos, evitan desperdicios de tiempo o reprocesos, verifican la oportunidad en la entrega de los datos, servicios y/o productos. Se piden cero errores y cero retrasos en la realización de las tareas. Las competencias analizadas tienen total aplicación en esta dimensión. Se considera importante y como parte de esta dimensión la atención telefónica.

Las evaluaciones actuales son en promedio del 97% con variaciones de hasta 95% en atención telefónica, y 98% por la entrega retardada de cartas de crédito a los clientes. En la evaluación no existe ninguna razón y/o recomendación realizada, de manera que podría asumirse que se trata de errores por falta de capacitación o falta de apoyo en el área. Considerar que la evaluación debe ser del 100% en este rubro.

4.2.1.4. Análisis de la dimensión: Metas y proyectos

Esta dimensión corresponde al 9% del total de mensual evaluado en una posición; sin embargo, el 100% de los evaluados no presenta ninguna sugerencia para la mejora continua del proceso de las actividades rutinarias propias del área, esto es preocupante ya que no existe –en apariencia- el compromiso requerido; o, es posible que las mejoras no puedan ser detectadas o se carezca de las habilidades necesarias para poder levantar un proceso de mejora continua. En cualquier caso, debido a que la capacitación tiene un doble objetivo: otorgar conocimientos para mejorar la productividad y alentar el compromiso del empleado, la aplicación del plan logrará un resultado en ambos aspectos.

Por otro lado, en las evaluaciones se pone de manifiesto que el reemplazar a otra posición se califica como apoyo del colaborador, lo cual si bien es importante; refleja no solo el apoyo, sino el problema creado al contar con personal insuficiente y/o no calificado para el desempeño de las diferentes actividades, ocasionando que su falta o desconocimiento aumente el trabajo de otra persona dentro del área; aunque esta es una práctica común en las organizaciones, es necesario que se tome en cuenta y se procure una organización funcional o por procesos que evite esta práctica.

4.3. Propuesta de evaluación

Sobre la base de las especificaciones, el plan y los registros de la ejecución de la capacitación, se presenta el estudio de la evaluación al proceso de capacitación de acuerdo con la Norma ISO 10015. Estas evaluaciones que se realizarán desde las visiones que propone la Norma ISO 10015, y que requieren: “la recolección de datos y su evaluación en función de los criterios establecidos, análisis de esos datos y su interpretación, revisión del presupuesto, verificación del logro de la competencia especificada y las acciones correctivas recomendadas” (ISO Organización internacional para la Normalización, 1999).

Por lo indicado, en cada una de las evaluaciones que se deben realizar que son:

- Al personal capacitado
- A la adquisición de conocimientos, habilidades y conducta del personal capacitado
- Desempeño en el trabajo del personal capacitado

- Satisfacción de la gerencia del personal capacitado
- Del impacto sobre la organización personal capacitado

Se realizarán la propuesta de evaluación, la temporalidad de la aplicación, una vez realizada la capacitación, adicionalmente el banco deberá aplicar acciones correctivas y/o mantener los registros de los resultados obtenidos.

4.3.1. Evaluación de la satisfacción del personal capacitado

Obviamente los contenidos que se dicten en un plan de capacitación deben estar en función de los requerimientos de la institución, lo que no hace menos cierto que también deban estar en función de la satisfacción del personal capacitado quien debería requerir la capacitación para lograr un mejor desempeño en su trabajo diario. Además, satisfacción del personal capacitado está relacionada con los recursos utilizados para la capacitación, la accesibilidad del facilitador, la capacidad de transmisión de conocimientos que en primera etapa se mide en la evaluación a corto plazo.

La satisfacción del empleado referente a la capacitación se asocia con los principios tres y seis de calidad que son: compromiso de la gente y mejoramiento continuo. El compromiso de la gente como se manifiesta en el libro: “Gestión de calidad orientada a los procesos” se afirma cuando: (Perez-Fernández, 1999)

“el personal adquiere un compromiso personal con la calidad de su trabajo como consecuencia del desarrollo del siguiente proceso mental:

- Se siente capacitado para hacer su trabajo y evaluar su capacidad
- Dispone de los recursos necesarios
- Tiene un incentivo o una motivación para realizar la tarea, como factor determinante del grado en que la persona está dispuestas a esforzarse para conseguir algo. Esto es consecuencia de la perspectiva de la satisfacción de un objetivo personal
- Percibe que el objeto del compromiso es algo importante
- Ve idéntico compromiso en sus superiores, manifestado a través de un coherente comportamiento y liderazgo.”

Por otro lado, la mejora continua es el resultado de la aplicación de los conocimientos a través del compromiso personal del empleado. Estas condiciones iniciales se ven reflejadas en los aportes que genera como consecuencia de la capacitación recibida, ya que se convierte en un gestor interno que siente el deseo de transmitir la información a otros y así mejorar el trabajo.

En función de los puntos explicados para la evaluación para de la satisfacción del personal capacitado se sugiere las siguientes preguntas y acciones:

Preguntas a realizarse como evaluación al empleado, después de recibir la capacitación, se recomienda realizar durante el siguiente semestre a la evaluación, después de la capacitación. En el caso de Produbanco dicho control podría realizarse dos veces al año con el fin de lograr una retroalimentación de toda la capacitación realizada durante el último año.

El formato de la evaluación incluye:

Nombre del funcionario:

Cargo:

Nombre de su jefatura / supervisor:

Cargo de su jefatura / supervisor:

Fecha:

Cursos que ha recibido durante los últimos seis meses:

Competencias a desarrollar:

Las preguntas se califican en un rango del 1 al 4 siendo 1 el nivel más alto.

- ¿Se siente más preparado para hacer su trabajo y evaluar su capacidad?
- ¿Considera que su manejo de los recursos actuales puede mejorar? ¿En qué forma específica?
- ¿La capacitación recibida se alinea a sus objetivos personales y profesionales?
- ¿Ha desarrollado una visión de que su trabajo es importante dentro de la organización?

- ¿Reflejan sus jefaturas o líderes las prácticas y conocimientos que usted ha adquirido en la capacitación?

En caso de ser posible, las preguntas del cuestionario podrían ser receptadas en una entrevista personal con el evaluado. La evaluación debe correr a cargo de la jefatura inmediata superior con una copia de la misma enviada a Gente a fin de archivar en la carpeta del empleado. Es necesario puntualizar que de ser la capacitación el producto de un proceso masivo, sin identificación de brechas de competencias, no alineado a la estrategia corporativa, o peor aún si el proceso de selección del personal no fue adecuado, estas preguntas darán resultados inesperados y posiblemente negativos y no logrará el compromiso esperado en el funcionario.

4.3.2. Evaluación a la adquisición de conocimientos, habilidades y conducta y del desempeño en el trabajo del personal capacitado

En el sistema más básico de evaluación de conocimientos se encuentran las pruebas o exámenes, como se acostumbra en la educación formal desde la escuela hasta la universidad; sin embargo, en las organizaciones con el estrés del trabajo diario y la solución de diferentes problemas, este tipo de evaluaciones se vuelven engorrosas y son incapaces de verificar adecuadamente el grado de conocimiento, habilidad o conducta que se ha verificado como producto de la capacitación.

Son estas razones que motivan a las empresas a buscar metodologías efectivas y eficientes de evaluar resultados; otras, no lo hacen dada la complejidad, la literatura consultada en la elaboración de este trabajo menciona este problema. En este escenario y considerando la evaluación a largo plazo, son las evaluaciones del desempeño mensual las que con mayor con la mayor seguridad posible, podrán medir la adquisición de conocimientos, habilidades o cambios actitudinales del personal capacitado; en el caso de Produbanco es necesario realizar cambios a las evaluaciones mensuales actuales. Estas evaluaciones deben incluir en sus dimensiones las evidencias del aprendizaje.

En varios libros consultados (Palacios, 2008) se describe la existencia de varios modelos para la evaluación que son: modelo de los Cuatro niveles de Donald Kirkpatrick, el modelo de Jack Philips y el de Wade.



Figura 45: Evaluación de la capacitación, Modelo Kirkpatrick

Fuente: (Medición del impacto y la rentabilidad de la formación, 2008)

Los modelos de Kirkpatrick y Philips proponen al ROI como la herramienta para la medición del impacto en la organización; mientras que el modelo de Wade identifica al análisis costo-beneficio como la herramienta adecuada, lo cual se analizará más adelante. Sobre la base del modelo de Kirkpatrick la evaluación se realizará como parte de la revisión mensual. Cabe anotar que el nivel uno del modelo de Kirkpatrick está implícito en la evaluación a corto plazo, por lo tanto se aplicará desde el nivel dos en adelante.

Evaluación mensual

NIVEL 2: APRENDIZAJE

- Aprendizaje
- Conocimiento
- Habilidades
- Actitud
- Confianza
- Compromiso

En este nivel, los resultados de las evaluaciones mensuales deben leerse en las dimensiones: control y efectividad, los objetivos deberían llegar a cumplirse en un 100% observable como producto de la capacitación.

Las evaluaciones de esta dimensión se deben ponderar nuevamente, ya que son fundamentales para el desempeño del funcionario.

NIVEL 3: COMPORTAMIENTO

- Monitoreo
- Refuerzo
- Apoyo
- Recompensa

En la página web <http://capderrhh.blogspot.com/2007/12/propuesta-de-kirkpatrick.html>, se menciona que:

“En esta instancia se mide si realmente ha habido un cambio de conducta del trabajador en el desarrollo de su actividad. Esta modalidad de evaluación permite comprobar si los trabajadores capacitados han modificado actitudes anteriores después de lo aprendido (Gili, 1982)” (Magister, 2007)

Por lo tanto, las evaluaciones mensuales topan un aspecto fundamental que aplica a este cambio esperado, existe en éstas la dimensión: Metas y Proyectos, que a la fecha llevan varios meses o quizá años, sin presentar proyectos de mejora o apoyo a cambios estructurales o funcionales del área por ningún empleado, esto demuestra que no existe un adecuado seguimiento a las pocas capacitaciones realizadas, este plan pretende lograr que este rubro de la evaluación sea gestionado; sin embargo, se recomienda que no sea como un evaluado como un objetivo rutinario, sino que se considere como un “plus” o un esfuerzo adicional que se evalúe cuando aparezca y sea susceptible de recompensas (no necesariamente económicas) que el empleado pueda disfrutar.

NIVEL 4: RESULTADOS

- Indicadores relevantes
- Resultados esperados

Los resultados esperados de la capacitación están en íntima relación con los objetivos generales de la capacitación -lo que no excluye a los otros niveles- sin embargo, es en este nivel donde se deberá evaluar la correspondencia de los objetivos con los resultados lo que

dará lugar a los indicadores aprobados para la evaluación de calidad y eficiencia en los procesos.

Tabla 30:

Correlación entre Objetivos de la capacitación y evaluación de resultados esperados por cargo

Objetivos de la capacitación	CALIDAD Y EFICIENCIA EN EL TRABAJO				
	Subgerencia Comercio Exterior	Supervisor Comercio Exterior	Control Interno	Liquidador procesos especiales	Liquidador productos
1. Contar con personal técnico, experto en el proceso de producción de servicios en Comercio Exterior.	X	X		X	X
2. Desarrollar competencias de liderazgo, orientación a resultados y trabajo en equipo en el personal del área de Comercio exterior.	X	X	X		
3. Promover el control transaccional y de gestión en el área sobre la base de la reglamentación y normativa vigente.		X		X	X
4. Asesorar a los clientes internos y externos sobre la transaccionalidad y procedimientos referentes a productos de Comercio Exterior generando alternativas para solucionar dificultades y brindar un producto o servicio terminado en el menor tiempo posible dentro de un ambiente de cordialidad y eficiencia.		X		X	X
5. Verificar que las transacciones del área, se realicen de acuerdo a las definiciones dadas por el cliente y el Negocio, dentro del tiempo estándar, cumpliendo con las políticas establecidas por la Administración, la Normativa Legal y Tributaria ecuatoriana vigente y de acuerdo a las Reglas vigentes de la Cámara de Comercio Internacional constantes en los diferentes Brochures.	X	X	X	X	X
6. Coordinar con otras áreas de la institución la solución más ágil y oportuna ante dificultades o errores que se pudieran suscitar en el módulo de Comercio Exterior, precautelando los intereses de los clientes y la calidad del servicio.	X	X	X	X	X
7. Ejercer el control y solución de problemas del área	X	X	X	X	X

A continuación la propuesta de evaluación por puesto de trabajo.

Tabla 31:

Evaluación propuesta Subgerente Comercio Exterior

EVALUACIÓN PROPUESTA OBJETIVOS RUTINARIOS - COMERCIO EXTERIOR QUITO - AÑO 2014		
Subgerente Comercio Exterior		
Nombre y Firma del Funcionario:		
Nombre y Firma del Jefe:		
PERIODO:		
PUNTAJE		OBJETIVOS
20		CONTROL
	4	Cumplir con los requerimientos de Organismos de Control
	4	Antigüedad seguimientos de auditos hasta 60 días
	4	Realizar seguimiento de Cuentas del activo con antigüedad no mayor a 30 días
	4	Revisar que todas las cuentas especiales deben estar conciliadas al 15 y el fin de mes
	4	Cumplir con la política de Productos y escritorios limpios.
45		EFFECTIVIDAD
	12	Procesar el mismo día los trámites recibidos (físico y magnético) hasta las 14:30 pm. Trámites adelantados hasta las 16:00
	9	Revisar el proceso de operaciones ingresadas vía Allnet el mismo día de ruteo a Comercio Exterior
	12	Revisar el proceso del 100% de las instrucciones Operativas, verificar que los pagos de operaciones Comex, se realicen dentro del horario establecido.
	12	Verificar que no exista errores en los pagos de operaciones
35		CALIDAD y EFICIENCIA DE SERVICIO
	10	Verificar que las transacciones del área, se realicen de acuerdo a las definiciones dadas por el cliente y el Negocio, dentro del tiempo estándar, cumpliendo con las políticas establecidas por la Administración, la Normativa Legal y Tributaria ecuatoriana vigente y de acuerdo a las Reglas vigentes de la Cámara de Comercio Internacional constantes en los diferentes Brochures.
	10	Coordinar con otras áreas de la institución la solución más ágil y oportuna ante dificultades o errores que se pudieran suscitar en el módulo de Comercio Exterior, precautelando los intereses de los clientes y la calidad del servicio.
	5	Cumplir con los estándares de atención telefónica
	10	Ejercer el control y solución de problemas del área
0		METAS / PROYECTOS
Constituye un rubro adicional recompensable		Ampliar conocimientos en otros Productos/Funciones de Comercio Exterior.
		Brindar soporte en los requerimientos de Organismos de Control, Dep. de Control Interno, Nuevos Desarrollos o Proyectos del banco que le sean delegados.
		Propiciar / Mantener un buen ambiente de trabajo
		Mejorar y/o Sugerir procesos de actividades rutinarias propias o del área
100		

Tabla 32:

Evaluación propuesta Ejecutivo Supervisor Comercio Exterior

EVALUACIÓN PROPUESTA OBJETIVOS RUTINARIOS - COMERCIO EXTERIOR QUITO - AÑO 2014		
Nombre y Firma del Funcionario:		
Cargo:	EJECUTIVO SUPERVISOR COMERCIO EXTERIOR	
Nombre y Firma Jefatura:		
Periodo:		
PUNTAJE	OBJETIVOS	
20,00	CONTROL	
	4	Apoyar en el control para que no existan valores con una antigüedad mayor a 30 días en las cuentas de activo.
	4	Apoyar en el seguimiento de la Conciliación de Cuentas Especiales diaria y mensualmente
	4	Validar el correcto cobro de ISD, aplicando las regulaciones vigentes de los entes de control
	4	Validar que no existan operaciones en procesos a fin de mes/del día que afecten contablemente al área
	4	Cumplir con la política de escritorios limpios y de Productos
45,00	EFECTIVIDAD	
	9	Validar la notificación al área de negocios/tesorería de las operaciones de comercio exterior próximas a vencer a plazos y a la vista
	8	Procesar operaciones ingresadas vía Allnet el mismo día de ruteo a Comercio Exterior
	14	Verificar que los pagos de operaciones de comercio exterior sean dentro del horario establecido
	14	Verificar el mismo día los trámites asignados a la posición en los tiempos establecidos.
35,00	CALIDAD y EFICIENCIA DE SERVICIO	
	10	Verificar que las transacciones asignadas al puesto, se realicen de acuerdo a las definiciones dadas por el cliente y el Negocio, dentro del tiempo estándar, cumpliendo con las políticas establecidas por la Administración, la Normativa Legal y Tributaria ecuatoriana vigente y de acuerdo a las Reglas vigentes de la Cámara de Comercio Internacional constantes en los diferentes Brochures.
	10	Coordinar internamente la solución más ágil y oportuna ante dificultades o errores que se pudieran suscitar en el módulo de Comercio Exterior, precautelando los intereses de los clientes y la calidad del servicio
	5	Cumplir con los estándares de atención telefónica
	10	Atender al cliente externo de manera inmediata a sus requerimientos registrando los requerimientos en la herramienta diseñada para tal efecto
Constituye un rubro adicional recompensable	METAS / PROYECTOS	
	2	Ampliar conocimientos en otros Productos/Reemplazar Funciones de Comercio Exterior.
	2	Brindar soporte en los requerimientos de Organismos de Control, Dep. de Control Interno, Nuevos Desarrollos o Proyectos del banco que le sean delegados.
	3	Propiciar / Mantener un buen ambiente de trabajo
	2	Mejorar y/o Sugerir procesos de actividades rutinarias propias o del área
100,00		

Tabla 33:

Evaluación propuesta Ejecutivo Control Interno Comercio Exterior

EVALUACIÓN PROPUESTA OBJETIVOS RUTINARIOS - COMERCIO EXTERIOR QUITO - AÑO 2014		
Nombre y Firma del Funcionario:		
Cargo:	Ejecutivo de Control Interno	
Nombre y Firma Jefatura:		
Periodo:		
PUNTAJE	OBJETIVOS	
40,00	CONTROL	
	5	Realizar seguimiento de las partidas existentes cuentas del activo(16 y 19) antigüedad no mayor a 30 días
	5	Realizar seguimiento de las cuentas por liquidar del Pasivo(25 y 29), justificar debidamente
	5	Controlar diariamente la Conciliación de las Cuentas especiales, especialmente en fines de mes.
	5	Elaborar informes para los Auditos aplicados al área
	5	Cumplir con la política de escritorios limpios
	15	Entregar requerimientos para Organismos de Control, Dep. de Control Interno, o solicitudes de Auditorías Internas y Externas
39,00	EFECTIVIDAD	
	13	Certificar que los reportes semanales que se entrega a otras Áreas se entreguen en el tiempo establecido y con la información verificada
	13	Certificar la Estructura E02 enviar novedades y dar el ok respectivo, entrega de Átomos para la SBS, dentro del tiempo establecido
	13	Reportar, coordinar y dar seguimiento de errores presentados en el módulo de Comercio Exterior para solucionar en el menor tiempo posible.
21,00	CALIDAD y EFICIENCIA DE SERVICIO	
	5	Cumplir con los estándares de atención telefónica
	10	Coordinar internamente la solución más ágil y oportuna ante dificultades o errores que se pudieran suscitar en el módulo de Comercio Exterior, precautelando los intereses de los clientes y la calidad del servicio mediante la certificación de los desarrollos y su paso a producción
	6	Coordinar y procesar el pago y registro de las Obligaciones Financieras de Produbanco con otras Instituciones Financieras y Organismos Multilaterales.
Constituye un rubro adicional recompensable	METAS / PROYECTOS	
	3	Contribuir en mantener un buen ambiente de trabajo y trabajo en equipo.
	2	Reemplazar /Ampliar conocimientos en otros Productos/Funciones de Comercio Exterior.
	2	Mejorar procesos de actividades rutinarias propias o del área
100,00		

Tabla 34:

Evaluación propuesta Ejecutivo Liquidador procesos especiales Comercio Exterior

EVALUACIÓN PROPUESTA OBJETIVOS RUTINARIOS - COMERCIO EXTERIOR QUITO - AÑO 2014		
Cargo: Ejecutivo Liquidador procesos especiales		
Nombre y Firma del Funcionario:		
Nombre y Firma Supervisor:		
Nombre y Firma Jefatura:		
Periodo:		
PUNTAJE	OBJETIVOS	
20,00	CONTROL	
	5	Reportar valores para la elaboración del cuadro contable para que no existan valores con una antigüedad mayor a 30 días en las cuentas de activo.
	5	Apoyar en la Conciliación de Cuentas Especiales diaria y mensualmente, correspondiendo oportunamente los valores correspondientes a cuentas especiales
	5	Presentar o notificar al supervisor todas las transacciones procesadas en el día para la verificación.
	5	Cumplir con la política de escritorios limpios y de Productos
45,00	EFFECTIVIDAD	
	18	Procesar todos pagos de cartas de crédito de importación en el día del vencimiento y dentro del horario establecido dentro del área.
	18	Aplicar el cobro de ISD, de acuerdo a las regulaciones vigentes de todos los pagos al exterior procesados en el día.
	9	Apoyar en la liquidación de los trámites asignados a la posición en los tiempos establecidos.
35,00	CALIDAD y EFICIENCIA DE SERVICIO	
	5	Cumplir con los estándares de atención telefónica
	10	Verificar que las transacciones asignadas al puesto, se realicen de acuerdo a las definiciones dadas por el cliente y el Negocio, dentro del tiempo estándar, cumpliendo con las políticas establecidas por la Administración, la Normativa Legal y Tributaria ecuatoriana vigente y de acuerdo a las Reglas vigentes de la Cámara de Comercio Internacional constantes en los diferentes Brochures.
	10	Atender al cliente externo de manera inmediata a sus reclamos y requerimientos registrándolos en la herramienta diseñada para tal efecto
	10	Promover el control transaccional y de gestión en el área sobre la base de la reglamentación y normativa vigente.
Constituye un rubro adicional recompensable	METAS / PROYECTOS	
	2	Reemplazar/ampliar conocimientos en otros Productos/Funciones de Comercio Exterior.
	2	Brindar soporte en los requerimientos de Organismos de Control, Dep. de Control Interno o Nuevos Desarrollos o Proyectos del banco que le sean delegados.
	3	Propiciar/Mantener un buen ambiente de trabajo
	2	Sugerir/Mejorar procesos de actividades rutinarias propias o del área
100,00		

Tabla 35:

Evaluación propuesta Ejecutivo liquidador productos Comercio Exterior

EVALUACIÓN PROPUESTA OBJETIVOS RUTINARIOS - COMERCIO EXTERIOR QUITO - AÑO 2014		
Cargo: Ejecutivo Liquidador productos		
Nombre y Firma del Funcionario:		
Nombre y Firma Supervisor:		
Nombre y Firma Jefatura:		
Periodo:		
PUNTAJE	OBJETIVOS	
20,00	CONTROL	
	5	Elaborar el cuadro contable para que no existan valores con una antigüedad mayor a 30 días en las cuentas de activo.
	5	Conciliar Cuentas Especiales diaria y mensualmente
	5	Presentar o notificar al supervisor todas las transacciones procesadas en el día para la verificación.
	5	Cumplir con la política de escritorios limpios y de Productos
45,00	EFFECTIVIDAD	
	18	Registrar fe de presentación correctamente, una vez presentada la solicitud por parte del beneficiario antes de su vencimiento.
	9	Enviar formularios de RCE del área, dentro del tiempo establecido.
	18	Liquidar los trámites asignados a la posición en los tiempos establecidos.
35,00	CALIDAD y EFICIENCIA DE SERVICIO	
	5	Cumplir con los estándares de atención telefónica
	10	Verificar que las transacciones asignadas al puesto, se realicen de acuerdo a las definiciones dadas por el cliente y el Negocio, dentro del tiempo estándar, cumpliendo con las políticas establecidas por la Administración, la Normativa Legal y Tributaria ecuatoriana vigente y de acuerdo a las Reglas vigentes de la Cámara de Comercio Internacional constantes en los diferentes Brochures.
	10	Atender al cliente externo de manera inmediata a sus reclamos y requerimientos registrándolos en la herramienta diseñada para tal efecto
	10	Promover el control transaccional y de gestión en el área sobre la base de la reglamentación y normativa vigente.
Constituye un rubro adicional recompensable	METAS / PROYECTOS	
	2	Ampliar conocimientos en otros Productos/Funciones de Comercio Exterior.
	2	Brindar soporte en los requerimientos de Organismos de Control, Dep. de Control Interno, Nuevos Desarrollos o Proyectos del banco que le sean delegados.
	3	Propiciar / Mantener un buen ambiente de trabajo
	2	Sugerir y/o Mejorar procesos de actividades rutinarias propias o del área
100,00		

Evaluación semestral

Varios documentos consultados exponen la idea de evaluaciones semestrales para ir evidenciando a largo plazo los comportamientos y el desarrollo de las competencias; por lo que se recomienda que las evaluaciones de los niveles dos a cuatro, se realicen cada seis meses y adicionalmente se consulte si el funcionario:

¿Podría de transmistrir los conocimientos adquiridos a su equipo de trabajo o, plantear cambios para la mejora continua del proceso que usted administra?

La pregunta lleva un sentido de practicidad, involucra el principio de calidad número seis y evalúa el liderazgo, la toma de decisiones y otros principios que fundamentan la gestión de calidad, corresponde a la parte de la evaluación mensual que verifica el aporte del empleado en metas y proyectos y es susceptible de recompensa.

4.3.3. Evaluación de la satisfacción de la gerencia del personal capacitado

Las gerencias están en permanente búsqueda de varios objetivos dentro de sus áreas:

- Mejora de resultados
- Contar con personal proactivo
- Concientizar de la importancia del trabajo dentro de la organización

Estos resultados constituyen un ideal y como se anticipó al inicio de este trabajo su materialización es un reto para todo administrador de empresas, sea el CEO de una organización, un gerente de área o quien lidere un equipo de personas. Las evidencias de estos comportamientos como producto de la capacitación son difíciles de identificar y más aún de cuantificar. Así lo expone Antonio Argüelles: “... el objetivo de la evaluación [...] es reunir evidencias del desempeño en el lugar de trabajo para demostrar que una persona cumple [...] así pues se subraya el desempeño real, lo que una persona puede hacer, más que lo que sabe.” (Argüelles, 2005)

Estas particularidades hacen necesarias varias preguntas que se plantea Argüelles como: ¿qué se evalúa?, ¿qué constituye evidencia? o ¿cómo se reúnen evidencias? a lo que el autor contesta:

“la evidencia más importante es la observación de las personas mientras trabajan y el análisis de lo que producen, pero cuando son evaluadas en diferentes condiciones y se emiten juicios respecto de su capacidad para transferir conocimientos y habilidades, probablemente la evaluación incluirá también simulaciones, como pruebas de competencia, de habilidades y de suficiencia, así como proyectos y tareas. La evaluación podría incluir también evidencias complementas como preguntas orales, pruebas escritas y de opción múltiple. [...] muestras de trabajos anteriores, duplicados de informes presentados...” (Competencia laboral y educación basada en normas de competencia, 2005, pág. 160)

Es fundamental que el líder del equipo considere los puntos indicados, tanto el objetivo fundamental de la evaluación cuanto la manera de realizarla, ya que caso contrario, se corre el riesgo de desvirtuar la evaluación, sesgarla u obtener resultados basados en la subjetividad. Dado este escenario, y ya que las evaluaciones mensuales evidencian hechos producto del comportamiento y son revisadas por la gerencia, se recomienda que la evaluación de la satisfacción de la gerencia se realice al menos dos o tres meses posteriores a la capacitación y sean en función de los objetivos de la capacitación.

La evaluación de la satisfacción de la gerencia es una responsabilidad del área de recursos humanos del banco, deberá aplicarla con el fin de buscar retroalimentación apropiada inclusive para la eventual contratación del mismo proveedor de capacitación, para corroborar la retroalimentación de los funcionarios o tomar acciones correctivas (tema del que se hablará más adelante) al proceso de capacitación.

Se sugiere el siguiente cuestionario de evaluación a la gerencia:

Nombre del funcionario:

Cargo:

Nombre y cargo del evaluador:

Fecha:

Evaluación de la capacitación: Nombre del proveedor

Competencias a verificar:

Las preguntas se califican en un rango del 1 al 4 siendo 1 el nivel más alto.

- ¿Ha verificado mejoras en el desempeño del trabajo que pueda atribuirse a la capacitación recibida por sus colaboradores? Si es así, ¿cuál es?
- ¿El personal se encuentra más preparado / motivado para el desempeño de su tarea?
- ¿Ha mejorado el desempeño a través del uso de los recursos disponibles para el desarrollo del trabajo?
- ¿Los colaboradores tienen una mejor visión de la importancia de su trabajo en la organización?
- ¿Es usted un referente al cual sus colaboradores pueden acudir para solventar sus dudas al respecto de los temas en los cuales fueron capacitados?

4.3.4. Evaluación del impacto sobre la organización personal capacitado

En el libro “Medición del impacto y la rentabilidad de la formación” (Palacios, 2008) el autor reflexiona: *“evaluar el impacto y la rentabilidad nos permitirá demostrar los resultados que la inversión que hemos realizado ha generado con creces, tanto a nivel cualitativo como a nivel económico. [...] y cuáles son los que no generan ningún valor añadido a nuestra empresa.”* Esta visión del impacto no es otra cosa entonces que los resultados tangibles de un proceso intangible de capacitación y como éstos han influenciado en las operaciones diarias de la organización. La evaluación es el último paso luego de evaluar los tres primeros niveles de Kirkpatrick.

La evaluación económica de este impacto se realizará a continuación.

4.4. Análisis financiero

Una vez que se han evaluado los tres primeros niveles que propone el modelo de Kirkpatrick, se hace indispensable evaluar las inversiones realizadas para verificar su efecto en los resultados de la empresa. Como puede verse en el siguiente gráfico hasta el momento se han realizado las evaluaciones que corresponden a los primeros niveles.



Figura 46: Modelos de evaluación económica de la capacitación

Los tres últimos puntos de la pirámide son -quizás- los más importantes ya que éstos presentan

Estas mediciones se pueden realizar de dos maneras: cálculo del ROI (Retorno sobre la inversión traducción de Return on investment) y análisis de costo – beneficio. Tal como se describe a continuación:

En general, tienen que evaluarse tanto los costos directos (el costo de los capacitadores) como los indirectos (pérdida de producción originada por el hecho de que los trabajadores estarían en la capacitación en vez de en su puesto de trabajo). Después habría que comparar esos costos con los beneficios, como los ahorros por menos devoluciones gracias a una mejor calidad. Sin embargo, un reto clave consiste en determinar el período durante el que se suman los beneficios. Por ejemplo, si la mejor calidad ahorra 100 dólares diarios en devoluciones, ¿debe estimarse el valor total de estos ahorros durante una semana, un mes o uno o varios años? La respuesta influye mucho en la cuantificación del beneficio total y, por lo tanto, en la determinación final de si los costos de la capacitación superan los beneficios; y si así fuera, por cuánto. (Hitt, Black, & Porter, 2006, pág. 538)

4.4.1. Análisis costo beneficio y cálculo del ROI de Capacitación

De acuerdo con la literatura financiera publicada por Harvard Business Publishing (Entendiendo las finanzas, 2009), los siguientes son los pasos para el análisis del costo-beneficio:

- Identifique los costos de la nueva compra u oportunidad de negocio
- Identifique los beneficios adicionales que obtendrá
- Identifique el ahorro de costos
- Planifique el cronograma de los costos estimados
- Evalúe los beneficios y costos no cuantificables

Estos pasos se cumplen con creces en el modelo propuesto por Phillips para el cálculo de la productividad y por lo tanto del ROI de la capacitación. Para el cálculo del ROI según el modelo de Economista Jack Phillips, que sigue el mismo proceso expresado en el siguiente gráfico:

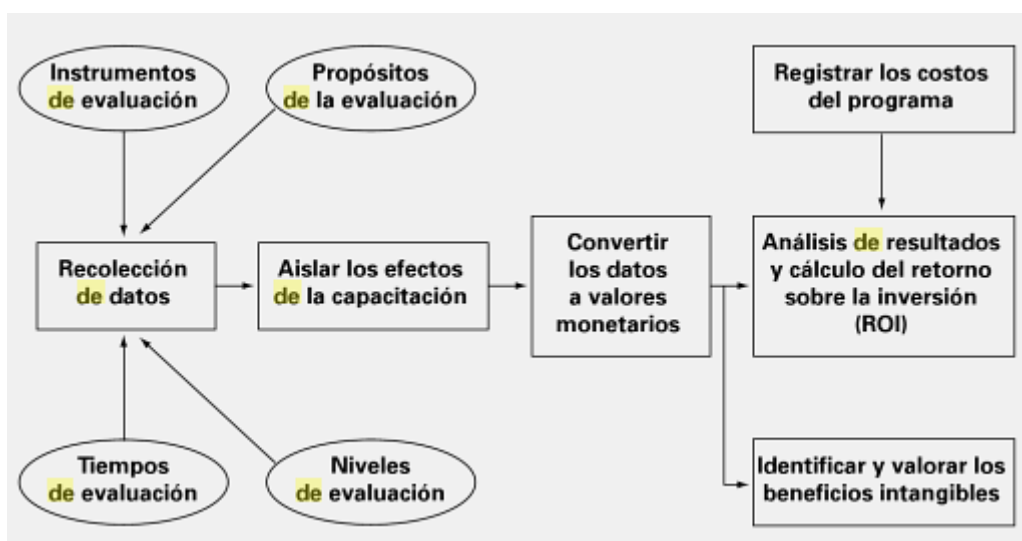


Figura 47: Modelo ROI de Jack Phillips

Sobre esta base a continuación se realiza el análisis respectivo y la obtención del ROI; sin embargo, es importante notar que de acuerdo con esta metodología no es solamente se analizan los resultados cuantitativos, sino también cualitativos ya que como se expone es necesario identificar beneficios intangibles. El concurso de estas dos mediciones da al

evaluador una idea global de los beneficios de la capacitación con una valoración que va más allá de lo subjetivo o del extremo de lo puramente económico.

4.4.1.1. Recolección de datos

Hasta el momento se han levantado los datos producto de: tiempos de evaluación, niveles, instrumentos y propósitos de la evaluación, todos ellos se resumieron en el Plan de Capacitación y presentan los siguientes datos económicos con corte a Septiembre 2014:

Tabla 36:

Costos totales por proveedor

PROVEEDOR	COSTO TOTAL
Pablo Estrella con el AVAL DE LA UMIN Universidad Mexicana de Innovación en Negocios	\$ 2.350,00
ARANDA	\$ 940,00
Estratégicos Training	\$ 850,00
Instituto ecuatoriano de Gobernanza Corporativa	\$ 780,00
TEC Monterrey	\$ 696,00
THE EDGE	\$ 450,00
Training and consulting: Centro de Formación Profesional	\$ 450,00
Inteligencia emocional	\$ 450,00
Actitud y Talento	\$ 360,00
CORPORACION PEER	\$ 300,00
Lo Justo / Flacso	\$ 195,00
Pedro Albuquerque Freire	\$ 150,00
CEFE	\$ 150,00
Psicología-on-line	\$ 142,50
Total general	\$ 8.263,50

Tabla 37:

Costos totales por cargo

CARGOS	COSTOS TOTALES
EJECUTIVO DE CONTROL INTERNO	\$ 1.002,00
EJECUTIVO LIQUIDADOR PROCESOS ESPECIALIZADOS	\$ 1.606,25
EJECUTIVO LIQUIDADOR PRODUCTOS	\$ 3.076,25
EJECUTIVO SUPERVISOR PRODUCTOS Y PROCESOS	\$ 1.247,00
SUBGERENTE DE COMERCIO EXTERIOR	\$ 1.332,00
Total general	\$ 8.263,50

Costos derivados de la asistencia a los cursos. Se tomará en cuenta que los cursos se realizarán en días laborables durante las horas de oficina y de acuerdo con los sueldos que actualmente perciben los ejecutivos.

Tabla 38:

Sueldos y Beneficios Comercio Exterior

CARGO	SUELDO	BENEFICIOS	TOTAL	SUELDO HORA
SUBGERENTE DE COMERCIO EXTERIOR	\$ 1.800,00	\$ 630,00	\$ 2.430,00	\$ 15,19
EJECUTIVO DE CONTROL INTERNO	\$ 840,00	\$ 294,00	\$ 1.134,00	\$ 7,09
EJECUTIVO SUPERVISOR PRODUCTOS Y PROCESOS	\$ 840,00	\$ 294,00	\$ 1.134,00	\$ 7,09
EJECUTIVO LIQUIDADOR PROCESOS ESPECIALIZADOS	\$ 650,00	\$ 227,50	\$ 877,50	\$ 5,48
EJECUTIVO LIQUIDADOR PRODUCTOS	\$ 650,00	\$ 227,50	\$ 877,50	\$ 5,48

Nota: corresponde al sueldo actual más la estimación entregada por Gente sobre el total porcentual que se adiciona al sueldo como beneficios adicionales durante el año, 35%

Tabla 39:

Costos totales por capacitación

CARGOS	COSTOS PROVEEDOR / LOGÍSTICA	COSTO FUNCIONARIOS	TOTAL
EJECUTIVO DE CONTROL INTERNO	1.002,00	701,63	1.703,63
EJECUTIVO LIQUIDADOR PROCESOS ESPECIALIZADOS	1.606,20	1.206,53	2.812,83
EJECUTIVO LIQUIDADOR PRODUCTOS	3.076,20	767,83	3.844,03
EJECUTIVO SUPERVISOR PRODUCTOS Y PROCESOS	1.247,00	985,13	2.232,13
SUBGERENTE DE COMERCIO EXTERIOR	1.332,00	1.959,18	3.291,18
Total general	8.263,00	5.620,38	13.883,88

4.4.1.2. Aislar los efectos de la capacitación

Quizá el proceso más complejo de esta evaluación es levantar todas las mejoras que el funcionario en cada puesto de trabajo realizará debido a la corrección de errores o reprocesos en su trabajo día a día; debido a que esta información solamente se tendrá en el

momento en que se realice la evaluación como tal y es producto de la observación en vivo, a continuación se presentan las estimaciones basadas en el mejoramiento de la transaccionalidad de comercio exterior a la fecha de las evaluaciones del año 2014.

Es imprescindible en este punto recordar que la evaluación se pretende realizar durante el año siguiente, es decir, una vez aplicada la capacitación se debe evaluar mensual y semestralmente tal como se ha propuesto.

Tabla 40:

Identificación de Beneficios económicos producto de la capacitación

TIPO DE TRANSACCIONES / ESTADO	DATOS ACTUALES	NÚMERO ACTUAL DE ERRORES	REAL	VALOR PROMEDIO OPERACIÓN	COMISIONES / TARIFA	BENEFICIO DESEADO CON CAPACITACIÓN 20%	BENEFICIO TOTAL
PROMEDIO MENSUAL TRANSACCIONES	1.025,00		1.025,00				
MENSUAL TRANSACCIONES	961,00	20,00	941,00	20.000,00	2%	4,00	19.200,00
NUMERO DE FE DE PRESENTACIÓN INGRESADAS	57,00	10,00	47,00	10.000,00	1%	2,00	2.400,00
NUMERO DE TRAMITES RUTEADOS AL MES	92,00	1,00	91,00	5.000,00	5.000	1,00	60.000,00
NUMERO DE PAGOS CLIENTE/EXTERIOR	88,00	1,00	87,00	10.000,00	35,00	1,00	420,00
NUMERO DE REPORTES VALIDADOS Y ENTREGADOS A TIEMPO	20,00	1,00	19,00	(Mejora en tiempo)		1,00	
NUMERO DE REGISTROS REVISADOS EN ESTRUCTURA MENSUAL	105,00	5,00	100,00	(Mejora en tiempo)		5,00	
TOTAL OPERACIONES ABRIL 2014	1.499,00	38,00	1.461,00	45.000,00	5.035,03	8,00	82.020,00

Nota: Los cálculos realizados consideran en \$20,000 la cantidad promedio de las transacciones que se procesan en Comercio Exterior sin embargo, estas tracciones tienen picos de hasta \$100,000 dependiendo del volumen de las transacciones que realice un cliente, este valor se ha obtenido del análisis de las diferente operaciones durante el año 2014, eliminando los extremos. Además se ha considerado las implicaciones que podrían tener la falta de realización de los diferentes reportes y/o resolución de reclamos o requerimientos en el mismo valor de \$5,000. Las tarifas se han obtenido del tarifario actual. Sin embargo, la capacitación por sí sola no produce mejoras en un 100%, por lo que se ha establecido de acuerdo a la experiencia de los expertos en RR.HH. que la capacitación tiene un 20% de responsabilidad en la mejora de resultados. La Gerencia de Comercio Exterior ha avalado estos datos. Los beneficios se han calculado para un año.

4.4.1.3. Convertir los datos a valores monetarios

En el libro Evaluación y Mejora Continua: Conceptos y Herramientas para la Medición y mejora del desempeño (Guerra Lopez, 2007), se presenta de la fórmula de evaluación de Jack Phillips para determinar el ROI:

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\text{Beneficios netos del programa}}{\text{Costos del programa}} \times 100$$

Para nuestro caso el resultado es:

$$\text{ROI (\%)} = \frac{68.136,12}{13.883,88} = 490,76\%$$

$$\text{ROI} = \frac{68.136,12}{13.883,88} = 4,91$$

Por cada dólar invertido en la capacitación se recupera 4,91 dólares lo cual implica que sí existe un valor en el desarrollo del programa de capacitación a aplicar durante el año 2015.

4.4.1.4. Identificar los beneficios intangibles

Como se había indicado antes y como parte de la lógica para entender el costo – beneficio de la capacitación, es imprescindible identificar los beneficios intangibles de la capacitación. Durante el desarrollo del presente trabajo se ha podido observar que entre otras, los resultados intangibles son:

- *Mejora del ambiente laboral:* producto del mejor desempeño, disminución de reprocesos, etc. tanto dentro del área como en las relaciones con otros departamentos de los que depende Comercio Exterior, así como aquellos a los

cuales Comex apoya.

- *Disminución de tiempos de producción*: los tiempos se reducen gracias a la mayor agilidad en la resolución de una transacción.
- *Mejor relación entre jefes y subalternos*: la mejora de la productividad que resulta de la capacitación, los conflictos y subjetividades en las evaluaciones disminuyen y por lo tanto las relaciones de evaluados y evaluadores.

4.5. Identificación de áreas clave relacionadas con el modelo de capacitación

En el banco existe una estructura que apoya la operación de los principios de calidad que se buscan en la institución, esta estructura se ve dispersa entre las áreas Gente, Productividad y en las mismas áreas de operación, como es el caso de Comercio Exterior. Gente tiene un área de Desarrollo organizacional dentro de la cual existe un grupo de tres ejecutivos que trabajan sobre los temas de capacitación tanto masivamente (más de 2000 empleados) como por demanda; sin embargo, estas capacitaciones que se tratan de realizar mediante una adecuada definición de las brechas, no siempre son realizadas como corresponde.

Por ejemplo, en los últimos años la capacitación a Comercio Exterior ha sido baja y no ha registrado los verdaderos requerimientos del área. Este no es un caso aislado, sino que se ve reflejado en el banco a través de todas las áreas, inclusive existen áreas cuyos procesos de capacitación se realizan como resultado de la demanda de la gerencia sin ningún consenso interior, menos aún un levantamiento de necesidades de capacitación, sino por simple intuición o como acciones correctivas. Esta metodología no apalanca la estructura de calidad, sino que dificulta la obtención de resultados y hace que los recursos se “desperdicien” pues no van hacia el objetivo de la organización, sino hacia un deseo subjetivo de quien solicita la capacitación.

Entre las razones que se esbozan para que se den estos escenarios están: la aparente falta de errores graves en las áreas, no se visualizan los problemas; la falta de capacidad en Gente para atender los requerimientos de su creciente número de clientes internos; los

presupuestos limitados; y por último, el desconocimiento caso que no aplica a Produbanco, puesto que cuenta con personal calificado; sin embargo, los otros puntos sí son susceptibles de mejora.

Con la consolidación de Promérica y Produbanco, Gente tendrá una expansión en personal (aunque así mismo en toda la institución) sumando 22 agencias y la creación de más de 1000 plazas de trabajo nuevas, con la salida de 83 personas de todos los niveles. Esta coyuntura ha sensibilizado a la institución, quienes están pensando en los cambios por venir, uno de ellos es la formación de una escuela interna de capacitación, lo cual seguiría patrones internacionales que ya se han analizado; pero por otro lado, el aumento de personal, dará lugar a un cambio en la concepción de capacitación. Dado que existe una desconcentración y por lo tanto se requiere de un adecuado procedimiento para asegurar la calidad de la capacitación, este trabajo propone la siguiente estructura que la apalanque.

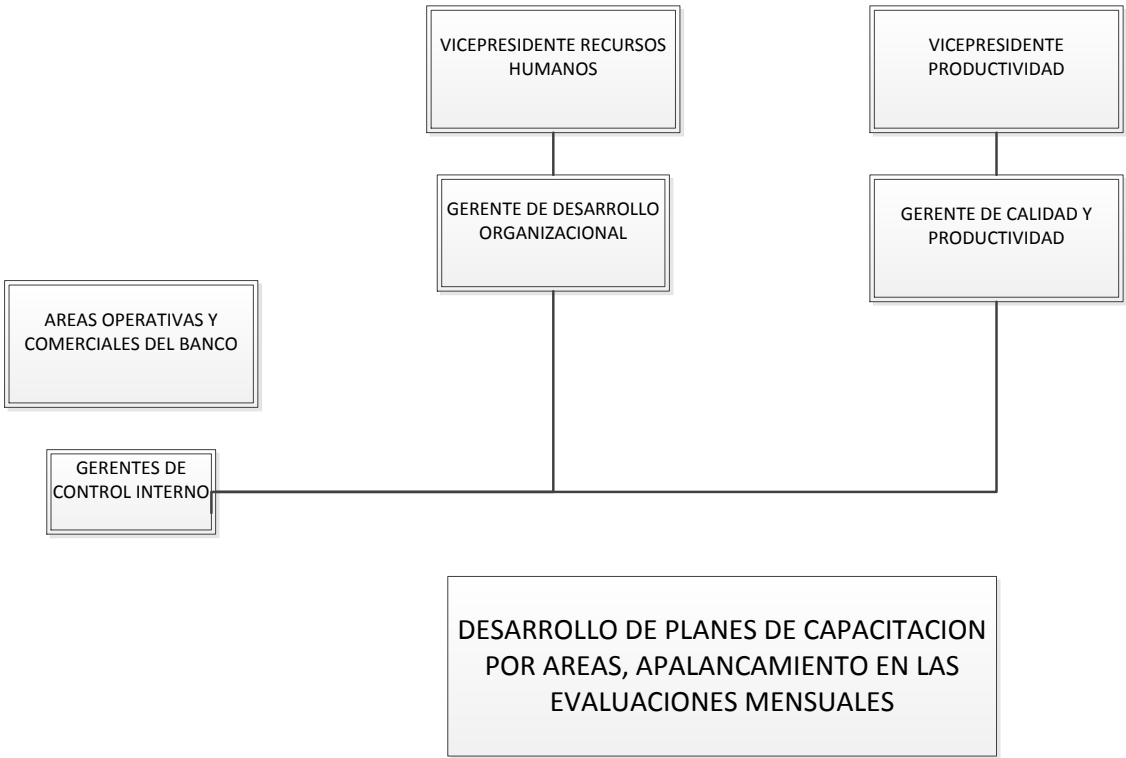


Figura 48: Estructura propuesta para desarrollo de planes de capacitación

Es evidente que en una organización del tamaño de Produbanco, no es posible lograr que Gente abarque el proceso que se ha descrito en esta tesis, por lo tanto se ha indispensable

capacitar desde la gestión corporativa a los Gerentes o encargados de Control interno de cada unidad (los cuales a la fecha existen) a fin de que sean ellos quienes en coordinación con Productividad y Gente propongan los planes de capacitación bajo los lineamientos aquí descritos.

Los resultados seguramente redundarán en mejoras importantes a niveles institucionales, pero requerirán de un gran esfuerzo durante la etapa inicial, luego de la cual la inversión verá sus frutos, ya que en esta propuesta está implícito que las jefaturas de cada unidad se conviertan en referentes de conocimientos evaluados por sus subalternos capacitados y promoviendo de esta manera la mejora continua, tema que se trata en el siguiente punto.

4.6. Mejoramiento del proceso de capacitación

Mejorar el proceso continuamente es uno de los postulados básicos en la gestión de calidad de cualquier organización, esta preocupación permanente por la mejora de procesos se aplica tanto a la capacitación, por lo tanto sigue el mismo ciclo de Deming (o de mejora continua) que se grafica a continuación:



Figura 49: Ciclo de Deming

Fuente: Images.google.com

Tal como lo recomienda la Norma ISO 10015 en el punto 5.1. “el monitoreo involucra la revisión del proceso de entrenamiento completo, en cada una de las cuatro etapas [...] debería conducirse por personal competente [...] y] cuando sea posible tal personal debiera ser independiente...”

En esta sección se realizará la planeación del proceso de mejora a la capacitación sobre la base del modelo PHVA (Planear, hacer, verificar y actuar) que son todos los pasos desarrollados durante el trabajo para finalmente entregar el procedimiento aplicable al monitoreo.

4.6.1. Procedimiento para el monitoreo de la capacitación

En el Anexo 8 se presenta el Procedimiento para el monitoreo de la capacitación, mismo que se ha desarrollado sobre la base de las cuatro etapas de la norma ISO 10015 con el desglose de las métricas y requerimientos que se aplicarán para la evaluación que se resumen en:

Tabla 41:

Monitoreo y mejoramiento del proceso de capacitación

Entradas	Proceso	Resultados	Registros
Validación del proceso de entrenamiento (5.2)			
Decisión a iniciar el entrenamiento Listas de competencias requeridas y existentes Lista de brechas en la competencia Especificación de las necesidades en entrenamiento Especificación del plan de entrenamiento Acuerdo o contrato formal estableciendo propiedades y responsabilidades para el proceso de entrenamiento Registros de ejecución del entrenamiento Reporte de evaluación	Ofrecimiento de evidencias objetivas de que el proceso de entrenamiento es efectivo en el cumplimiento de los requerimientos de entrenamiento de la organización misma por consultas, observaciones y recolección de datos Identificación de aspectos de no conformidades para establecer acciones correctivas y preventivas.	Reportes de monitoreo de monitoreo	Reportes de monitoreo Solicitudes de acciones correctivas y preventivas

Fuente: NORMA ISO 10015, 1999

4.7. Prospectiva de la implementación

El campo de la prospectiva es relativamente nuevo, algunos primeros indicios metodológicos parecidos más a ciencia se ubican por los años 50 del siglo pasado; sin embargo, el anhelo humano de conocer el futuro se ha visto representado de muchas

maneras a través de los siglos: los profetas, los oráculos, la adivinación, el tarot, etc. son bases empíricas que pretendían conocerlo. (Bas, 1999)

Hoy por hoy, la prospectiva más científica según Edgar Ortégón (Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe, 2006) tiene dos corrientes, una mera “anticipación” y lo que se denomina “construcción de futuros”, en dicho libro se explora los conceptos del ciclo continuo de la prospectiva:

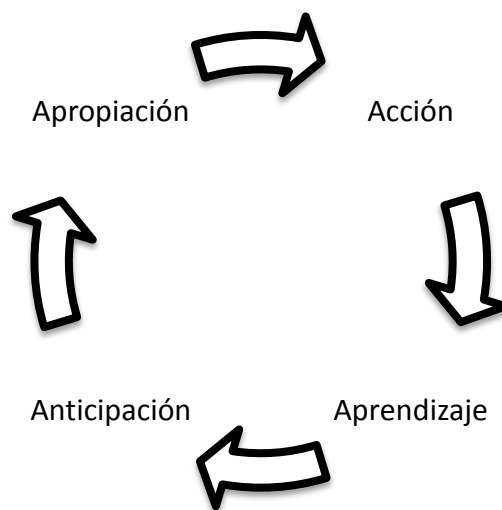


Figura 50: Ciclo continuo de la prospectiva a la construcción social

Fuente: (Prospectiva: cómo usar el pensamiento sobre el futuro, 1999)

Se puede entender que la anticipación es una parte de la construcción del futuro y no tiene ningún objetivo sino se ha logrado apropiarse de sus postulados al conglomerado social y por lo tanto ir a la acción y retroalimentar el aprendizaje que se ha obtenido.

En este sentido la prospectiva adquiere una dimensión particular para los empresarios, educadores, gobiernos y todo conglomerado social, puesto que intenta observar el futuro desde el presente y lograr como fin último la mejorar de la calidad, sea de un proceso, de una empresa o de una nación. Bajo estos postulados, a continuación se presenta un bosquejo de los componentes de la prospectiva frente a sus objetivos, procesos y resultados esperados. Con este lente se realizará el análisis del trabajo realizado hasta ahora.

Tabla 42:

Componentes del ciclo de la prospectiva, objetivos, procesos y resultados esperados

Componente	Objetivo	Procesos	Resultados
ANTICIPACIÓN	Mejorar la calidad de las imágenes y visiones del futuro	Escenarios	Orientación de decisiones estratégicas
APROPIACIÓN	Estimular la participación y asimilación de escenarios y desafíos futuros	Animación al diálogo	Innovación cognitiva
ACCIÓN	Poner en marcha proyectos pertinentes y eficaces	Gestión de procesos y proyectos	Mejoramiento del proceso
APRENDIZAJE	Generar retroalimentación constante que facilite examinar las brechas entre las imágenes del futuro y el cumplimiento de las	Vigilancia prospectiva	Sintonía del entorno

Fuente: Prospectiva: cómo usar el pensamiento sobre el futuro, 1999

Análisis prospectivo de la propuesta:

Desde este presente cualquier implementación de un plan implica por sí mismo una ambiciosa anticipación del futuro, sin conocer previamente los resultados, este trabajo ha pretendido anticipar lo que sucedería si el enfoque de la capacitación sigue los modelos proporcionados por la norma ISO 10015 sobre la base de la ISO 9001, de manera que se cumplan con los objetivos de calidad de la organización, mismos que también no son otra cosa que anticipación de un futuro.

Sin embargo, este plan no se ha analizado a la luz de los diversos escenarios en los que es posible su desempeño. Los proyectos en general, tienen tres escenarios base: pesimista, optimista y más probable (realista). La conocida ecuación que describe estos escenarios es:

$$\text{Probabilidad de ocurrencia} = \frac{a + 4b + c}{6}$$

La fórmula describe la probabilidad de que una actividad en el proyecto se dé, en escenarios: a = optimista; b = más probable o, c = pesimista. En la gestión de proyectos la sumatoria de las probabilidades en el cálculo PERT da lugar a la ruta crítica, mientras tanto que para los fines de la prospectiva al desconocer la probabilidad solo se puede “intuir” cuál será el comportamiento de la implementación del plan.

A fin de poder realizar una prospectiva con enfoque, es preciso determinar un escenario base, que en este caso será el más probable dada la experiencia de otros planes de capacitación anteriores llevados a cabo por el área responsable en el banco y por Comercio Exterior

Gente ha trabajado durante los últimos 25 años en proyectos de capacitación a nivel nacional e internacional, las capacitaciones se han realizado sin mayor contratiempo en el 100% de los casos; sin embargo, ninguna hasta ahora con el nivel de detalle y evaluación con el que se ha trabajado en esta propuesta. Se espera, por lo tanto, que la implementación se dé sin ningún inconveniente, con un alto componente de apoyo por parte de Gente a las diferentes áreas del banco especialmente durante la primera etapa. Los factores endógenos como: apoyo de las áreas, conocimientos requeridos, interés de la dirección y presupuesto adecuado, al parecer no son un problema para el banco; y a nivel de los factores exógenos, la oferta de capacitación se encuentra en permanente evolución, de ahí que basada en la experiencia y la exploración del mercado, se deduce que no existen obstáculos aparentes para su implementación.

La implementación pretende en el futuro lograr que todo el personal de Produbanco y en particular Comercio Exterior, labore diariamente contando con las herramientas técnicas, de conocimiento y las habilidades que son requeridas en el perfil de desempeño del cargo, lograrlo significará: un importante avance en el uso de tecnologías que traerá como consecuencia el aumento de la rapidez para procesar los productos y servicios que ahí se ofrecen, una consiguiente mejora del ambiente laboral, la productividad y de los resultados económicos de la organización.

En contraste, en un escenario pesimista, debido a las diferentes coyunturas políticas, sociales y económicas, tanto producto de las decisiones gubernamentales, como de los

cambios ocurridos a causa de la fusión de Promérica con Produbanco, es posible que la implementación se retarde y no se pueda realizar el próximo año como es el objetivo, puesto que pueden existir requerimientos que se consideren de mayor prioridad; esto, ya que el escenario político en el que actualmente se desenvuelven los bancos ha creado una serie de trabas al cobro de comisiones, tarifas u otros ingresos, limitando las opciones de ganancia y por lo tanto, retardando el desarrollo interno de dichas instituciones. En el peor escenario, es posible que la implementación no pueda realizarse y se detenga todo proceso de capacitación.

Por otro lado en un escenario optimista, la implementación del plan logrará -sin contratiempo y con todo el apoyo interno y una situación macroeconómica estable- su puesta en marcha con la obtención de los resultados planteados, prácticamente con el concurso de todos los involucrados y con resultados que sobrepasen a los planteados en el presente trabajo.

La apropiación de la visión de futuro en un escenario realista, por parte de los involucrados en el proceso de capacitación del banco y en particular en Comercio Exterior, deberá empezar en los niveles jerárquicamente más altos de la organización, las vicepresidencias que lideran los procesos de capacitación desde el punto de vista del personal, los presupuestos y la operatividad deben promover el diálogo a la administración ejecutiva y proponer el plan y su retorno económico como un objetivo estratégico.

Una vez obtenido el consenso y otorgada la respectiva aprobación para utilización de presupuestos, es imprescindible la participación activa de los niveles gerenciales y de control que se han de involucrar, los comités con seguimiento del trabajo para la implementación del plan de capacitación para Comercio Exterior y por qué no de otras áreas, deben llevar un estricto control de las tareas y sentirse comprometidos para monitorear el proceso y encontrar las acciones correctivas y preventivas que se requieran.

El camino de la apropiación dará lugar a que los diferentes actores velen por sus intereses y se propicie la colaboración siempre de frente a un objetivo común. En esta etapa se trabajará en la planeación del proceso de implementación.

La puesta en marcha del proceso de capacitación para el área de Comercio Exterior en sí mismo en un proyecto, por lo tanto, su seguimiento y retroalimentación permanente asegurará el éxito del mismo. Este trabajo no podría terminar con mejores palabras que las expresadas por David van Adelsberg y Edwar A. Trolley (La capacitación no cuesta, 2004):

“...en una economía basada en el conocimiento, la mejoría del desempeño de los trabajadores puede generar mejoras sin precedente de productividad, competitividad y resultados a largo plazo del negocio. Es por esto que tantos líderes empresariales están ya convencidos de las virtudes del aprendizaje”.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- El presente trabajo ha logrado identificar la necesidad de una mejora en el área de Comercio Exterior que a través de la implementación de un plan para la capacitación apoye la gestión de calidad en la atención al cliente sobre la base de la norma ISO 9001 y con el apoyo de la Guía Técnica ISO 10015 para asegurar la calidad en los procesos que generan servicios y productos de Comercio Exterior.
- La gestión de calidad en Produbanco y particularmente en Comercio Exterior se enfrenta a retos importantes como: el desarrollo de una infraestructura de calidad en el país, el reconocimiento de una competencia cada vez más tecnificada alrededor del mundo, la necesidad de apalancar la gestión de calidad con el desempeño de los funcionarios en las organizaciones y lograr los objetivos a través del desarrollo de competencias por medio de la capacitación.
- Dentro de la coyuntura política y económica actual con la fusión de Promérica, Produbanco es ahora el cuarto banco más grande del Ecuador lo que le permite una mayor penetración en el mercado nacional con el desarrollo de sus productos, lo cual requiere de la aplicación técnica de los servicios que se ofrecen en Comercio Exterior y por lo tanto de la capacitación necesaria y adecuada.
- Existen debilidades en la gestión de la capacitación en Comercio Exterior al carecer de una política de calidad como estrategia, falta de ejecutivos o gestores de calidad o quienes se encarguen del desarrollo de los procesos de capacitación; mientras que por otro lado, la capacitación a nivel corporativa es masiva y no determinada por el estudio de las brechas individuales frente al perfil de cada posición.
- Produbanco no posee una línea base de la capacitación de su personal en el área de Comercio Exterior, ni en otras áreas o al menos no se encuentra documentado o existe evidencia.
- Los planes de capacitación que Produbanco ha realizado hasta la fecha en el área de Comercio Exterior, no están alineadas a la norma ISO 9001 y la guía técnica ISO

10015.

- Como producto de este trabajo se ha llegado a establecer que el ROI de la capacitación para el área de Comercio Exterior es del 490,76% lo cual implica que por cada dólar invertido en capacitación se recuperan cuatro dólares con 91 centavos, haciendo de esta implementación un atractivo negocio para el desarrollo del área. Con esto, se ratifica que el plan de capacitación es viable y necesario para la institución.
- El análisis en prospectiva de la implementación es un paso requerido para evaluar todos los posibles escenarios en que pudiera desenvolverse y requiere del involucramiento de las vicepresidencias y gerencias encargadas del proceso de capacitación, el mismo que al momento no existe en el banco y particularmente en Comercio Exterior.

5.2. Recomendaciones

- Se recomienda implementar el plan de capacitación, cuyos frutos se deben evidenciar en la fidelización de los clientes y en el mejor tratamiento de las operaciones y reducción de tiempos de operación y reclamos, acorde con las nuevas tecnologías y con la reducción de costos operacionales.
- El banco debe permanentemente evaluar el mercado, mantenerse informado y a la vanguardia de los progresos y las oportunidades que se desarrollan en el país alrededor de la cultura de calidad y las ofertas de capacitación, ya que estos contribuyen al desarrollo de la industria dando al banco la ocasión de colocar sus servicios y productos especialmente al área de Comercio Exterior capacitando a su personal para el cumplimiento de estos objetivos.
- Produbanco debe aprovechar su nueva posición dentro del mercado a través de la adecuada capacitación al personal ya que “cuando ya se ha dicho todo, la ventaja competitiva es el empleado” (van Adelsberg & Trolley, 2004) lo cual es válido para Comercio Exterior puesto que son los empleados quienes finalmente aplican los conceptos recibidos de una capacitación con objetivos claros y, brinda el servicio

sobre la base de su conocimiento y competencias.

- Al banco le corresponde definir la estructura organizacional que apoye la gestión de la calidad; sin embargo, se recomienda tomar en consideración la estructura propuesta en este trabajo a fin de garantizar el desarrollo de las actividades de capacitación que apalancan la calidad en las transacciones diarias.
- El banco puede optar por la propuesta que se presenta en este trabajo para la determinación de la línea base de capacitación de Comercio Exterior y se recomienda que la metodología aquí presentada se extienda a los diferentes niveles y áreas de la organización a fin de contar con un plan de capacitación corporativo que apoye a la gestión de calidad.
- Produbanco debe realizar sus planes de capacitación sobre la base de la norma ISO 9001 con el apoyo de la guía técnica ISO 100015, considerando que el ROI (Retorno sobre la inversión) en el caso estudiado para Comercio Exterior es positivo.
- El banco debe realizar el monitoreo permanente del plan de capacitación propuesto y aplicar las acciones correctivas y preventivas necesarias para garantizar el cumplimiento de su objetivo expresa tanto en beneficios económicos como en resultados intangibles que tienen como objeto la mejora de la productividad y por lo tanto la competitividad del banco en el sector financiero nacional.
- Se recomienda que la implementación del plan de capacitación sea evaluado a la luz de la prospectiva analizada y de los posibles escenarios de su desenvolvimiento, de manera que se puedan tomar las decisiones estratégicas necesarias para el logro de los objetivos del plan de capacitación del área de Comercio Exterior de Produbanco.

TRABAJOS CITADOS

Aponte, J. C. (2006). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. Bogotá: ECOE EDICIONES.

Argüelles, A. (2005). *Competencia laboral y educación basada en normas de competencia*. Lima: Limusa Editores.

Asamblea Nacional del Ecuador. (22 de Febrero de 2007). Ley del Sistema Ecuatoriano de Calidad. *Ley del Sistema Ecuatoriano de Calidad(Registro oficial 26 del año I)*. Quito, Pichincha, Ecuador: Tribunal Constitucional.

Asamblea Nacional del Ecuador. (29 de 12 de 2010). Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad. *Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad*. Quito, Pichincha, Ecuador: Asamblea Nacional.

Asamblea Nacional del Ecuador. (17 de Mayo de 2011). Reglamento general a la Ley del Sistema Nacional de Calidad. *Decreto ejecutivo 756(Registro Oficial Suplemento 450)*. Quito, Pichincha, Ecuador.

Asamblea Nacional del Ecuador. (19 de Noviembre de 2013).
<http://www.asambleanacional.gob.ec/>. Recuperado el Agosto de 2014, de
[http://www.asambleanacional.gob.ec/noticia/asamblea_nacional_aprobo_la_profor
ma_presupuestaria_2014_la_programacion_cuatrianual_2014](http://www.asambleanacional.gob.ec/noticia/asamblea_nacional_aprobo_la_proforma_presupuestaria_2014_la_programacion_cuatrianual_2014)

Asamblea Nacional del Ecuador. (Reforma del año 2010). *Ley del Sistema Ecuatoriano de la calidad*. Quito: Asamblea Nacional del Ecuador.

Banco Central del Ecuador. (s.f.). www.bce.fin.ec. Obtenido de Supuestos macroeconómicos: <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006>

Banco Interamericano de Desarrollo. (2008). *Publicaciones del BID: Estrategia del BID con Ecuador*. Recuperado el Agosto de 2014, de Sitio web del BID:
<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1726035>

- Bas, E. (1999). *Prospectiva: cómo usar el pensamiento sobre el futuro*. Barcelona: Ariel S.A.
- Congreso Nacional. (5 de Junio de 1998). Constitución de la República del Ecuador. *Constitución de la República del Ecuador*. Riobamba, Chimborazo, Ecuador: Gaceta Constitucional.
- Corporación Ecuatoriana de Calidad Total. (2013). Futuro de la calidad. *Futuro de la calidad*, 42.
- Corporación Ecuatoriana de Calidad total. (2014). *www.calidadtotal.org*. (C. E. total, Editor) Recuperado el Junio de 2014, de <http://www.calidadtotal.org/>
- Cuesta, R. (27 de Diciembre de 2013). Señor. *El poder de la palabra*. (F. H. Arauz, Entrevistador) Quito, Pichincha.
- Decreto Ejecutivo. (17 de Marzo de 2011). Decreto Ejecutivo No. 680. *Estructura De Capacitación y Formación Profesional* . Quito, Pichincha, Ecuador.
- Diario El Universo. (9 de Abril de 2014). *El Universo: Noticias*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/>:
<http://www.eluniverso.com/noticias/2014/04/09/nota/2650641/varian-proyecciones-economia-ecuador>
- Diario Hoy. (10 de Noviembre de 2012). <http://www.hoy.com.ec/>. Obtenido de Programa de Gobierno 2013 - 2017 PAIS: <http://www.hoy.com.ec/votebienec/planes/pais.pdf>
- Diccionario de la lengua española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 09 de 06 de 2014, de <http://lema.rae.es/>:
<http://lema.rae.es/drae/?val=metrolog%C3%ADa>
- Echeverría, S. G. (1994). *Introducción a la economía de la empresa*. Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos, S.A.

- Ecuador en cifras. (Marzo de 2014). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2014/marzo-2014/140415%20PobrezaMarzo.pdf>
- Edgar, O., & Javier, M. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Nueva York: Naciones Unidas de Santiago de Chile.
- Fundibeq. (2014). *www.fundibeq.org*. Recuperado el Junio de 2014, de Fundación Iberoamericana para la Gestión de la calidad: <http://www.fundibeq.org/opencms/opencms/PWF/prize/index/>
- Goleman, D., & Cheernis, C. (2013). *Inteligencia emocional en el trabajo* (Tercera Edición ed.). Barcelona: Editorial Kairós S.A.
- Grupo Financiero Producción. (2003). *Diccionario de Competencias*. Quito.
- Grupo Financiero Producción. (2011). *Manual de Calidad*. Quito.
- Grupo Financiero Producción. (Diciembre de 2013). *Memoria corporativa en Grupo Financiero Producción*. Obtenido de Sitio web del Grupo Financiero Producción: <https://www.produbanco.com/GFPNet/>
- Guerra Lopez, I. (2007). *Evaluacion y Mejora Continua: Conceptos y Herramientas para la Medicion y mejora del desempeño*. Bloomington, Indiana: Library of Congress.
- Harvard Business Publishing. (2009). *Entendiendo las finanzas*. Santiago de Chile: R.R. Donnelley.
- Hax, A., & Majluf, N. (1997). *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. Buenos Aires, Argentina: Prentice Hall.
- Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Instituto Ecuatoriano de Normalización. (2014). *www.normalizacion.gob.ec*. Recuperado el Junio de 2014, de <http://www.normalizacion.gob.ec/>

Instituto para la Protección de la niñez y la juventud. (s.f.). *Tipos de procesos*.

ISO Organización internacional para la Normalización. (1999). *10015: Guías y lineamientos para el entrenamiento*. ISO copyright office.

ISO Organización Internacional para la Normalización. (2005). *9000: Sistemas de gestión de calidad - Fundamentos y vocabulario*. ISO Copyright office.

ISO Organización internacional para la Normalización. (2008). *9001: Requisitos*. ISO copyright office.

ISO Organización internacional para la Normalización. (2009). *9004: Enfoque de la gestión de calidad*. ISO copyright office.

ISO Organización internacional para la Normalización. (2012). *100018: Directrices para la participación y competencia del personal*. ISO copyright office.

Landázuri, L. (5 de Febrero de 2014). Ing. (G. Vizcaíno, Entrevistador)

Lefcovich, M. D. (17 de 07 de 2014). *www.monografías.com*. Obtenido de Monografías:
<http://www.monografias.com/trabajos20/administracion-operaciones/administracion-operaciones.shtml>

Lundgren, A., Josiah, S., Gregersen, H., & Bengston, D. (1995). Planificación y gerencia de la investigación forestal. En *Módulo 9: Manejo de los recursos humanos* (págs. 121, 122). Turrialba, Costa Rica: UIFRO.

Magister. (20 de Diciembre de 2007). <http://capderrhh.blogspot.com/>. Obtenido de
Proceso de capacitación en RR.HH.:
<http://capderrhh.blogspot.com/2007/12/propuesta-de-kirkpatrick.html>

Maison, P. (2013). *Trabajo en la posmodernidad: reflexiones y propuestas sobre las relaciones humanas en tipos de la generación Y*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

Mandariaga, F. (2013). *Lean manufacturing*. Bilbao, España: Bubok Publishing S.L.

- Ministerio Coordinador de Desarrollo Social. (2007). *Publicaciones del Sistema Integrado de Indicadores sociales del Ecuador*. Recuperado el Agosto de 2014, de Sitio web de Sistema Integrado de Indicadores sociales del Ecuador:
http://www.siise.gob.ec/siiseweb/PageWebs/pubsii/pubsii_0034.pdf
- Ministerio de Industrias y Productividad. (s.f.). <http://www.industrias.gob.ec/>. Recuperado el 22 de Junio de 2014, de <http://www.industrias.gob.ec/organigrama-del-ministerio-de-industrias-y-productivida/>
- Organismo de Acreditación Ecuatoriano. (06 de Junio de 2014). *Organismo de Acreditación Ecuatoriano*. Obtenido de www.acreditacion.gob.ec:
<http://www.acreditacion.gob.ec/consejo-tecnico-consultivo/>
- Organismo de Acreditación Ecuatoriano. (s.f.). www.acreditacion.gob.ec. Recuperado el Junio de 2014, de <http://www.acreditacion.gob.ec/>
- Palacios, J. (2008). *Medición del impacto y la rentabilidad de la formación*. Madrid: Díaz de Santos.
- Pastor Juan Manuel, P. F. (1994). Indicadores de Eficiencia en Banca. *Ekonomiaz: Revista Vazca de Economía* No. 28, 78-99.
- Perez-Fernández, J. A. (1999). *Gestión de la calidad orientada a los procesos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Porter, M. (1988). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. En P. Michael. Estados Unidos.
- Prada, R. (1998). *Profundamente Humanos*. Santa Fe de Bogotá: San Pablo.
- Presidencia de la República del Ecuador. (19 de Noviembre de 2013).
<http://www.presidencia.gob.ec/>. Obtenido de
<http://www.presidencia.gob.ec/presidente-correa-inaugura-cibv-en-monte-sinai-y-pone-en-debate-dos-visiones-de-desarrollo/>

Presidencia de la República del Ecuador. (2014). *Proyecto de código monetario y financiero*. Quito.

Procredit Holding. (12 de 09 de 2014). *Procredit Worldwide*. Obtenido de Procredit Academies: <http://www.procredit-holding.com/en/procredit-worldwide/procredit-academies.html#WW04ENG-2>

Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo. (2008). *Publicaciones del Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo*. Obtenido de El PNUD en Ecuador: <http://www.ec.undp.org/content/ecuador/es/home/library.html?q=II+informe+nacional>

Render, J. H. (1996). *Principios de Administración de Operaciones*. Estados Unidos: Prentice Hall.

Revista Vistazo. (2014). Asamblea Nacional aprueba el Código Monetario y Financiero. *Vistazo.com*, <http://www.vistazo.com/webpages/pais/?id=29837>.

Salido, J. A. (2012). Un cliente feliz genera empresas felices. *DNV Business Assurance*, 66.

Secretaría Técnica de Capacitación. (2014). *www.setec.gob.ec*. Recuperado el Junio de 2014, de <http://www.setec.gob.ec/>

Superintendencia de Bancos. (Octubre de 1999). <http://www.sbs.gob.ec/>. Obtenido de Metodología de los Principios Básicos: http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Normativa%20Internacional/NSF%202.pdf

Superintendencia de Bancos. (14 de 07 de 2014). *www.sbs.gob.ec*. Obtenido de Superintendencia de Bancos: http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=5036&vp_tip=2#series2

The World Economic Forum. (27 de Mayo de 2014). *World Economic Forum*. Obtenido de Home: <http://www.weforum.org/>

V. Zafra; P. Vazquez. (2010). *La banca mundial usa los beneficios para frenar el control*.
Obtenido de <http://www.publico.es/dinero/300384/La-banca-mundial-usa-los-beneficios-para-frenar-el-control>

van Adelsberg, D., & Trolley, E. A. (2004). *La capacitación no cuesta*. México D.F.:
Panorama.

ANEXOS

Anexo 1: Ley del Sistema Ecuatoriano de Calidad

LEY DEL SISTEMA ECUATORIANO DE LA CALIDAD

Ley 76

Registro Oficial Suplemento 26 de 22-feb-2007

Última modificación: 29-dic-2010

Estado: Vigente

PRESIDENCIA DEL CONGRESO NACIONAL

Quito, 8 de febrero del 2007

Oficio No. 0258-PCN

Doctor

Vicente Napoleón Dávila García

Director del Registro Oficial

Su despacho.-

Señor Director:

Para la publicación en el Registro Oficial, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 153 de la Constitución Política de la República, remito a usted copia certificada del texto de la LEY DEL SISTEMA ECUATORIANO DE LA CALIDAD, que el Congreso Nacional del Ecuador discutió, aprobó, se ratificó en parte en el texto original y se allanó en otra, a la objeción parcial del señor ex-Presidente Constitucional de la República.

Adjunto también la Certificación del señor Secretario General del Congreso Nacional, sobre las fechas de los respectivos debates.

Atentamente,

f.) Arq. Jorge Cevallos Macías, Presidente del Congreso.

CONGRESO NACIONAL

Dirección General de Servicios Parlamentarios

CERTIFICACIÓN

Quien suscribe, Secretario General del Congreso Nacional del Ecuador, (e), certifica que el proyecto de LEY DEL SISTEMA ECUATORIANO DE LA CALIDAD, fue discutido, aprobado, ratificado en parte en su texto original y allanado en otra, a la objeción parcial del señor ex-Presidente Constitucional de la República, de la siguiente manera:

PRIMER DEBATE: 22, 23 y 30-08-2006

SEGUNDO DEBATE: 01, 07, 23, 28, 29 y 30-11-2006; 04, 11, 12 y 13-12-2006

ALLANAMIENTO RATIFICACIÓN 7 y 8-02-2007

Quito, 8 de febrero del 2007.

f.) Abg. Vicente Taiano Basantes.

EL CONGRESO NACIONAL

LEY DEL SISTEMA ECUATORIANO DE LA CALIDAD - Página 1

eSilec Profesional - www.lexis.com.ec

Considerando:

Que la Constitución Política de la República establece que es deber primordial del Estado preservar el crecimiento sustentable de la economía y el desarrollo equilibrado y equitativo en beneficio colectivo;

Que la Carta Política impone al Estado la obligación de reconocer y garantizar a las personas el derecho fundamental a disponer de bienes y servicios, públicos y privados, de óptima calidad; dispone que la ley establecerá mecanismos de control de calidad y, determina como objetivo permanente de la economía la participación competitiva y diversificada de la producción ecuatoriana en el mercado internacional;

Que es indispensable armonizar el ordenamiento jurídico con los convenios internacionales de los cuales el Ecuador es signatario;

Que es necesario ordenar el marco institucional existente alrededor de los procesos de evaluación de la conformidad y del control de calidad de bienes y servicios; y, en ejercicio de las facultades constitucionales y legales, expide la siguiente.

LEY DEL SISTEMA ECUATORIANO DE LA CALIDAD

TITULO I

Objetivo y ámbito de aplicación

Art. 1.- Esta Ley tiene como objetivo establecer el marco jurídico del sistema ecuatoriano de la calidad, destinado a: i) regular los principios, políticas y entidades relacionados con las actividades vinculadas con la evaluación de la conformidad, que facilite el cumplimiento de los compromisos internacionales en ésta materia; ii) garantizar el cumplimiento de los derechos ciudadanos relacionados con la seguridad, la protección de la vida y la salud humana, animal y vegetal, la preservación del medio ambiente, la protección del consumidor contra prácticas engañosas y la corrección y sanción de estas prácticas; y, iii) Promover e incentivar la cultura de la calidad y el mejoramiento de la competitividad en la sociedad ecuatoriana.

Art. 2.- Se establecen como principios del sistema ecuatoriano de la calidad, los siguientes:

1. Equidad o trato nacional.- Igualdad de condiciones para la transacción de bienes y servicios producidos en el país e importados;

2. Equivalencia.- La posibilidad de reconocimiento de reglamentos técnicos de otros países, de conformidad con prácticas y procedimientos internacionales, siempre y cuando sean convenientes para el país;

3. Participación.- Garantizar la participación de todos los sectores en el desarrollo y promoción de la calidad;

4. Excelencia.- Es obligación de las autoridades gubernamentales propiciar estándares de calidad, eficiencia técnica, eficacia, productividad y responsabilidad social; y,

5. Información.- Responsabilidad de las entidades que conforman el sistema ecuatoriano de la calidad en la difusión permanente de sus actividades.

Art. 3.- Declárase política de Estado la demostración y la promoción de la calidad, en los ámbitos público y privado, como un factor fundamental y prioritario de la productividad, competitividad y del desarrollo nacional.

Art. 4.- Son objetivos de la presente Ley:

a) Regular el funcionamiento del sistema ecuatoriano de la calidad;

b) Coordinar la participación de la administración pública en las actividades de evaluación de la conformidad;

c) Establecer los mecanismos e incentivos para la promoción de la calidad en la sociedad ecuatoriana;

d) Establecer los requisitos y los procedimientos para la elaboración, adopción y aplicación de normas, reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación de la conformidad;

e) Garantizar que las normas, reglamentos técnicos y los procedimientos para la evaluación de la conformidad se adecuen a los convenios y tratados internacionales de los que el país es signatario;

f) Garantizar seguridad, confianza y equidad en las relaciones de mercado en la comercialización de bienes y servicios, nacionales o importados; y,

g) Organizar y definir las responsabilidades institucionales que correspondan para la correcta y oportuna notificación e información interna y externa de las normas, los reglamentos técnicos y los procedimientos de evaluación de la conformidad.

Art. 5.- Las disposiciones de la presente Ley, se aplicarán a todos los bienes y servicios, nacionales o extranjeros que se produzcan, importen y comercialicen en el país, según corresponda, a las actividades de evaluación de la conformidad y a los mecanismos que aseguran la calidad así como su promoción y difusión.

Art. 6.- Para los efectos de la presente Ley, se reconocen las definiciones que constan en las normas INEN ISO 17000, la Guía INEN ISO/IEC 2, el Vocabulario Internacional de Metrología VIM; y, las definiciones que constan en el Acuerdo de Barreras Técnicas al Comercio - OTC de la Organización Mundial de Comercio - OMC.

TITULO II

Del Sistema Ecuatoriano de la Calidad

CAPITULO I

De la organización y funcionamiento del sistema ecuatoriano de la calidad

Art. 7.- El sistema ecuatoriano de la calidad es el conjunto de procesos, procedimientos e instituciones públicas responsables de la ejecución de los principios y mecanismos de la calidad y la evaluación de la conformidad.

El sistema ecuatoriano de la calidad es de carácter técnico y está sujeto a los principios de equidad o trato nacional, equivalencia, participación, excelencia e información.

Nota: Inciso primero reformado por Ley No. 00, publicada en Registro Oficial Suplemento 351 de 29 de Diciembre del 2010.

Art. 8.- El sistema ecuatoriano de la calidad se encuentra estructurado por:

- a) Comité Interministerial de la Calidad;
- b) El Instituto Ecuatoriano de Normalización, INEN;
- c) El Organismo de Acreditación Ecuatoriano, OAE; y,
- d) Las entidades e instituciones públicas que en función de sus competencias, tienen la capacidad de expedir normas, reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación de la conformidad.
- e) Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO).

El Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), será la institución rectora del Sistema Ecuatoriano de la Calidad.

CAPITULO II

LEY DEL SISTEMA ECUATORIANO DE LA CALIDAD

Del Consejo Nacional de la Calidad

Art. 9.- Créase el Comité Interministerial de la Calidad, como una instancia de coordinación y articulación de la política de la Calidad intersectorial, que estará integrado por las siguientes entidades públicas:

1. Ministra (o) Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad.
2. Ministra (o) de Industrias y Productividad, quien lo presidirá o su delegado permanente.
3. Ministra (o) del Ambiente o su delegado permanente.

4. Ministro (a) de Turismo o su delegado permanente.
5. Ministro (a) de Agricultura, Acuicultura, Ganadería y pesca
6. Ministro (a) de Salud Pública o su delegado permanente.
7. Ministra (o) de Transporte y Obras Públicas o su delegado permanente.
8. Ministro (a) de Electricidad y Energía Renovable o su delegado permanente.

Actuará como Secretario del Comité la Subsecretaria o el Subsecretario de la Calidad del Ministerio de Industrias y Productividad.

Art. 10.- El Comité Interministerial tendrá como atribuciones las siguientes:

1. Aprobar el Plan Nacional de Calidad;
2. Formular las políticas para la ejecución de la presente Ley y el cumplimiento de los objetivos que en ella se plantean;
3. Formular las políticas en base a las cuales se definirán los bienes y productos cuya importación deberá cumplir obligatoriamente con reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación de la conformidad; Coordinar las actividades con las entidades que integran el sistema ecuatoriano de la calidad;
4. Conocer los resultados de gestión en las actividades del Instituto Ecuatoriano de Normalización - INEN, así como del Organismo de Acreditación Ecuatoriano/OAE, e impartir las recomendaciones del caso a los organismos públicos que conforman el sistema ecuatoriano de la calidad;
5. Resolver en última instancia los conflictos que en el ámbito de esta ley, se hayan originado por acciones u omisiones de las entidades que integran el sistema ecuatoriano de la calidad;
6. Emitir las directrices para los procedimientos de evaluación de la conformidad relacionados con la certificación obligatoria de productos, de sistemas y de personas que ejerzan labores especializadas;
7. Coordinar y facilitar la ejecución de manera integral de las políticas nacionales pertinentes a la calidad;
8. Promover y solicitar la preparación de investigaciones, estudios e insumos técnicos y legales para el desarrollo y ajuste de la política de calidad;
9. Solicitar la preparación y validación de parámetros para promover la concientización de una cultura de calidad tanto en bienes como en servicios;
10. Solicitar la participación, asesoría y la conformación de grupos de trabajo con instituciones y organismos que requiera para el cumplimiento de sus funciones;

11. Impulsar las actividades de formación, capacitación, asistencia técnica, especialización y difusión de temas de calidad en bienes y servicios;

12. Impulsar la consecución de recursos adicionales y complementarios de asistencia y cooperación interministerial para temas de cambio climático, a través de la institucionalidad establecida para el efecto; y,

13. Expedir las normas necesarias para su funcionamiento y para regular el ejercicio de sus atribuciones. En todo lo que no se encuentre normado sobre su funcionamiento se estará a lo dispuesto por lo contemplado en el Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva.

Se conformará un Consejo Consultivo del Comité Interministerial que estará conformado por representantes del sector productivo, la academia y los consumidores.

EL INEN y el OAE contarán con sus respectivos consejos técnicos consultivos que tendrán la participación del sector productivo, las universidades y expertos en los ámbitos de acción de las entidades.

Estos consejos consultivos serán de consulta obligatoria y sus pronunciamientos tendrán carácter referencial no vinculante.

Art. 11.-Nota: Artículo derogado por Ley No. 00, publicada en Registro Oficial Suplemento 351 de 29 de Diciembre del 2010.

Art. 12.- Para la ejecución de las políticas que dictamine el Comité Interministerial de la Calidad, el Ministerio de Industrias y Productividad tendrá las siguientes atribuciones:

a) Asesorar al Comité Interministerial de la Calidad en el estudio, diseño y factibilidad de los programas y proyectos con el fin de cumplir con los objetivos de esta ley;

b) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones del Comité Interministerial de la Calidad;

c) Suscribir toda clase de actos, contratos, acuerdos de reconocimiento mutuo con instituciones internacionales y convenios de cooperación asistencia técnica y/o financiera con la aprobación del Comité Interministerial de la Calidad;

d) Imponer las sanciones que correspondan, por las violaciones a las disposiciones de la presente ley, sobre la base del informe presentado por el INEN o por el OAE;

e) Designar temporalmente laboratorios, organismos evaluadores de la conformidad u otros órganos necesarios para temas específicos, siempre y cuando estos no existan en el país. Los organismos designados no podrán dar servicios como entes acreditados en temas diferentes a la designación;

f) Las demás que, para el cumplimiento de las políticas que dictamine el Comité, le sean encargadas por este organismo.

Art. 13.- El Plan Nacional de la Calidad, tendrá vigencia de 1 año, contados desde su aprobación en el mes de enero por el Comité Interministerial de la Calidad, el cual debe ser evaluado dos veces durante su vigencia.

El contenido del Plan Nacional de la Calidad estará enfocado en los siguientes aspectos:

- a. La promoción de la calidad.
- b. La preparación y revisión del listado de los productos o servicios sujetos a control de calidad.
- c. Las directrices para la elaboración de los reglamentos técnicos.
- d. Las directrices para promover y desarrollar la designación y acreditación de los organismos de evaluación de la conformidad que incluyen: laboratorios locales y extranjeros, organismos de certificación y organismos de inspección sobre la base de los productos y servicios establecidos en el literal a) de este artículo.
- e. Los Procedimientos de Evaluación de la Conformidad (PECs).

Art. 13.-Nota: Artículo derogado por Ley No. 00, publicada en Registro Oficial Suplemento 351 de 29 de Diciembre del 2010.

CAPITULO III

Del Instituto Ecuatoriano de Normalización-INEN

Art. 14.- Constitúyese al Instituto Ecuatoriano de Normalización -INEN, como una entidad técnica de Derecho Público, adscrita al Ministerio de Industrias y Productividad, con personería jurídica, patrimonio y fondos propios, con autonomía administrativa, económica, financiera y operativa; con sede en Quito y competencia a nivel nacional, descentralizada y desconcentrada, por lo que deberá establecer dependencias dentro del territorio nacional y, se regirá conforme a los lineamientos y prácticas internacionales reconocidas y por lo dispuesto en la presente Ley y su reglamento.

Art. 15.- El Instituto Ecuatoriano de Normalización - INEN tendrá las siguientes funciones:

- a) Cumplir las funciones de organismo técnico nacional competente, en materia de reglamentación, normalización y metrología, establecidos en las leyes de la República y en tratados, acuerdos y convenios internacionales;
- b) Formular, en sus áreas de competencia, luego de los análisis técnicos respectivos, las propuestas de normas, reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación de la conformidad, los planes de trabajo, así como las propuestas de las normas y procedimientos metrológicos;
- c) Promover programas orientados al mejoramiento de la calidad y apoyar, de considerarlo necesario, las actividades de promoción ejecutadas por terceros;

- d) Preparar el Plan Nacional de Normalización que apoye la elaboración de reglamentos técnicos para productos;
- e) Organizar y dirigir las redes o subsistemas nacionales en materia de normalización, reglamentación técnica y de metrología;
- f) Prestar servicios técnicos en las áreas de su competencia;
- g) Previa acreditación, certificación y/o designación, actuar como organismo de evaluación de la conformidad competente a nivel nacional;
- h) Homologar, adaptar o adoptar normas internacionales;
- i) El INEN coordinará sus acciones con instituciones públicas y privadas dentro del ámbito de su competencia; y,
- j) Las demás establecidas en la ley y su reglamento.

Art. 16.-Nota: Artículo derogado por Ley No. 00, publicada en Registro Oficial Suplemento 351 de 29 de Diciembre del 2010.

Art. 17.- En relación con el INEN, corresponde al Ministerio de Industrias y Productividad los siguientes deberes y atribuciones:

- a) Determinar los lineamientos generales de la política de acción del Instituto;
- b) Solicitar de la Dirección General, el estudio de normas técnicas en los campos que considere necesarios;
- c) Aprobar el reglamento orgánico y funcional del Instituto o modificarlo;
- d) Aprobar el presupuesto anual del Instituto;
- e) Vigilar el buen funcionamiento del Instituto, de conformidad con lo que establezcan las regulaciones respectivas;
- f) Aprobar las propuestas de normas o reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación de la conformidad, en el ámbito de su competencia. Las normas técnicas voluntarias emitidas por el INEN

(Normas NTE INEN), tendrán el carácter de oficiales y deberán cumplir con el Código de Buena Conducta para la Elaboración, adopción y aplicación de normas del acuerdo OTC de la Organización Mundial de Comercio;

- g) Proponer al Comité Interministerial de la Calidad, para su aprobación, los procedimientos y mecanismos de vigilancia para el cumplimiento de los protocolos o de las formalidades en el campo obligatorio, para las instituciones que conforman el sistema ecuatoriano de la calidad;

h) Promover y aprobar la suscripción de acuerdos de reconocimiento mutuo con instituciones internacionales y convenios de cooperación, asistencia técnica y/o financiera, en materia de su competencia;

i) Aprobar las tasas por los servicios que preste el INEN;

j) Disponer a su Director General inicie las investigaciones y suscribir el informe que éste presente sobre las presuntas infracciones a esta Ley, relacionadas con la competencia del INEN y presentarlo al Ministro de Industrias y Productividad para su conocimiento y resolución;

k) Nombrar y remover al Director General del INEN; y,

l) Las demás establecidas en la ley y su reglamento.

Art. 18.- El Director General del INEN será de libre nombramiento y remoción por parte del Ministro de Industrias y Productividad; deberá ser profesional con título universitario en ciencias exactas, poseer título de cuarto nivel y deberá tener probada experiencia e idoneidad técnica y profesional en las áreas relacionadas con el ámbito de la presente Ley.

El Director ejercerá la representación legal, judicial y extrajudicial del INEN. Será responsable de la buena marcha de la entidad, de conformidad con la ley y su reglamento. Conformará, en coordinación con los sectores involucrados, comités técnicos que se ocupen de la preparación de normas y reglamentos técnicos.

El Director General, de oficio o a pedido del Ministro de Industrias y Productividad, deberá presentar a éste, para su aprobación, los proyectos de normas y reglamentos técnicos, así como los estudios y otros documentos que considere apropiados, en función de los planes y programas aprobados.

El Director General será el responsable de llevar adelante las investigaciones sobre las presuntas infracciones a esta Ley y elaborar el informe respectivo que será presentado al Ministro de Industrias y Productividad para su conocimiento y suscripción.

Corresponde al Director la organización del INEN; en consecuencia, contratará y removerá a los funcionarios, empleados y trabajadores que presten sus servicios a la entidad. Suscribirá toda clase de actos y contratos que sean necesarios para el desarrollo de sus actividades y el cumplimiento de sus fines; y, elaborará el proyecto de presupuesto anual de la entidad.

Art. 19.- El Instituto Ecuatoriano de Normalización - INEN, contará con los siguientes recursos:

a) Los aportes que de acuerdo con la ley entregue el Estado;

b) Los fondos no reembolsables que organismos internacionales o países amigos destinen;

c) Los recursos provenientes de actividades o de contratos celebrados por la ejecución de programas de promoción;

- d) Los legados o donaciones legalmente aceptados, con beneficio de inventario;
- e) Los provenientes del cobro de los valores por los servicios que preste a los sectores público y privado, dentro del ámbito de su competencia; y,
- f) Los rendimientos que generen las inversiones que realice.

CAPITULO IV

Del Organismo de Acreditación Ecuatoriano

Art. 20.- Constitúyese el Organismo de Acreditación Ecuatoriano - OAE, órgano oficial en materia de acreditación y como una entidad técnica de Derecho Público, adscrito al Ministerio de Industrias y Productividad, con personería jurídica, patrimonio y fondos propios, con autonomía administrativa, económica, financiera y operativa; con sede en Quito y competencia a nivel nacional; podrá establecer oficinas dentro y fuera del territorio nacional; y, se regirá conforme a los lineamientos y prácticas internacionales reconocidas y por lo dispuesto en la presente Ley y su reglamento.

Art. 21.- Al Organismo de Acreditación Ecuatoriano - OAE, le corresponde:

- a) Acreditar, en concordancia con los lineamientos internacionales, la competencia técnica de los organismos que operan en materia de evaluación de la conformidad;
- b) Cumplir las funciones de organismo técnico nacional, en materia de la acreditación de evaluación de la conformidad para todos los propósitos establecidos en las leyes de la República, en tratados, acuerdos y convenios internacionales de los cuales el país es signatario;
- c) Ejercer la representación internacional en materia de acreditación de evaluación de la conformidad y coordinar la suscripción de acuerdos de reconocimiento mutuo;
- d) Coordinar, dentro del ámbito de su competencia, con otras organizaciones tanto del sector regulador como del sector privado, las actividades relacionadas con el tema de acreditación de la evaluación de la conformidad;
- e) Supervisar a las entidades acreditadas y determinar las condiciones técnicas bajo las cuales pueden ofrecer sus servicios a terceros;
- f) Promover la acreditación de evaluación de la conformidad en todos los ámbitos científicos y tecnológicos y difundir las ventajas y utilidades de la acreditación a nivel nacional; y,
- g) Las demás establecidas en la ley y su reglamento.

Art. 22.- Con relación al OAE, el Ministerio de Industrias y Productividad tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Determinar los planes estratégicos del OAE, en coordinación con las políticas y directrices emanadas por el Comité Interministerial de la Calidad;

- b) Aprobar los planes operativos, el presupuesto e informes anuales, puestos a consideración por el Director General;
- c) Aprobar y reformar el reglamento interno del OAE;
- d) Expedir, en materia de su competencia, a nivel nacional y de conformidad con los criterios internacionales, los procedimientos de evaluación de la conformidad que serán cumplidos obligatoriamente por organismos que conforman el sistema nacional de la calidad;
- e) Suscribir acuerdos de reconocimiento mutuo con instituciones internacionales; y, convenios de cooperación, asistencia técnica y/o financiera;
- f) Aprobar las tasas por los servicios que preste la Institución;
- g) Adoptar las decisiones sobre el otorgamiento, mantenimiento, extensión, reducción, suspensión y cancelación de la acreditación de los organismos que operan en materia de evaluación de la conformidad (OEC), en concordancia con los lineamientos internacionales;
- h) Nombrar al Director General del OAE, previo concurso de merecimientos y oposición;
- i) Ordenar a su Director General, inicie las investigaciones y suscribir el informe que éste presente sobre las presuntas infracciones a esta Ley en materias de su competencia, y presentarlo al Ministerio de Industrias y Productividad para su conocimiento y resolución;
- j) Promover, aprobar y suscribir acuerdos de reconocimiento mutuo con instituciones internacionales; y, convenios de cooperación, asistencia técnica y/o financiera, en materia de su competencia; y,
- k) Las demás establecidas en esta Ley y su reglamento.

Art. 23.- El Director General es el representante legal del OAE. Debe ser ecuatoriano, profesional con título universitario en ciencias afines al cargo, poseer título de cuarto nivel y tener probada experiencia e idoneidad técnica y profesional con un mínimo de cinco años en las áreas relacionadas con el ámbito de la presente Ley; será de libre nombramiento y remoción por parte del Ministro de Industrias y Productividad. Corresponde al Director General:

- a) Administrar el OAE;
- b) Contratar y remover a los funcionarios, empleados y trabajadores que presten sus servicios a la entidad;
- c) Suscribir toda clase de actos y contratos que sean necesarios para el desarrollo de sus actividades y el cumplimiento de sus fines;
- d) Elaborar los planes operativos y el proyecto de presupuesto anual de la entidad;
- e) Administrar las finanzas de la entidad;

- f) Informar al Ministro de Industrias y Productividad, en base a los informes técnicos respectivos sobre la conveniencia o no de otorgar la acreditación a un solicitante;
- g) Resolver las denuncias y atender quejas que, en materia de su competencia, se presenten contra los entes acreditados; y, en caso de infracciones elevar a conocimiento del Ministro de Industrias y Productividad;
- h) Supervisar el cumplimiento estricto de los procedimientos y condiciones de acreditación conferida a los organismos acreditados y elevar los informes técnicos respectivos al Ministro de Industrias y Productividad para la emisión, renovación, extensión, reducción, suspensión o cancelación de la acreditación de los organismos que operan en materia de evaluación de la conformidad (OEC); llevando un registro nacional actualizado de acreditación;
- i) Delegar sus competencias a comités o personas para llevar a cabo actividades definidas en su representación;
- j) Aprobar la conformación de los comités técnicos y de asesoramiento para el funcionamiento del OAE;
- k) Investigar, las presuntas infracciones a esta Ley, y elaborar el informe correspondiente para su presentación al Ministerio de Industrias y Productividad; y,
- l) Las demás establecidas en la ley y su reglamento.

Art. 24.- El OAE contará con los siguientes recursos:

- a) Los aportes que de acuerdo con la ley entregue el Estado;
- b) Los fondos no reembolsables que organismos internacionales o países amigos destinen;
- c) Los provenientes del cobro de las tasas por los servicios que preste al sector público y privado, dentro del ámbito de su competencia;
- d) Los legados o donaciones legalmente aceptados, con beneficio de inventario; y,
- e) Los rendimientos que generen las inversiones que realice.

Art. 25.- Las instituciones públicas que, para el cumplimiento de sus funciones, requieran en el exterior de servicios de laboratorios de ensayo y de calibración, organismos de inspección y certificación, están obligadas a utilizar los organismos de evaluación de la conformidad acreditados o reconocidos por acuerdos de reconocimiento mutuo entre el OAE y las entidades internacionales equivalentes.

Art. 26.- Los organismos de evaluación de la conformidad de observancia obligatoria que operen en el país, deberán estar acreditados ante el Organismo de Acreditación Ecuatoriano - OAE o ser designados por el Ministerio de Industrias y Productividad, según corresponda, y en concordancia con los lineamientos internacionales sobre acreditación.

El OAE reconocerá como válidas aquellas acreditaciones otorgadas a organismos que operen en el país, siempre y cuando existan y estén vigentes acuerdos o convenios de reconocimiento mutuo, bilaterales o multilaterales, entre el OAE y los organismos de acreditación de otros países que hayan extendido dichas acreditaciones.

Art. 27.- Las entidades de evaluación de la conformidad acreditadas deberán:

- a) Mantener o contratar, en el territorio nacional, laboratorios de ensayo acreditados o designados, para ejecutar las pruebas o ensayos requeridos para la certificación de productos o servicios, salvo los casos en que medie acuerdo de reconocimiento mutuo;
- b) Mantener en una página web de libre acceso y sin costo para el usuario, toda la información actualizada sobre las emisiones, ampliaciones, revocatorias o suspensiones de los certificados de conformidad extendidos a sus usuarios;
- c) Suspender o revocar los certificados de la conformidad emitidos cuando se concluya que el producto o servicio no cumple con los reglamentos técnicos vigentes y comunicar inmediatamente de este particular al OAE;
- d) Proporcionar al público, sin costo alguno, permanente información sobre las características, costos y tiempos de los procesos de certificación y mantener un registro actualizado, con la documentación de respaldo de los certificados emitidos; y,
- e) Notificar al OAE, en el transcurso de los tres días hábiles siguientes, la emisión de un certificado, la suspensión o revocatoria del mismo.

Art. 28.- Los funcionarios del OAE y de las entidades acreditadas, están obligados a guardar confidencialidad respecto de la información que sustenta la emisión de los certificados de conformidad o los ensayos de laboratorio.

Esta información solamente podrá ser requerida por el Comité Interministerial de la Calidad, el Ministerio de Industrias y Productividad u otra autoridad competente de conformidad con la ley.

El personal debe estar libre de influencias sobre aquellas partes en que tenga interés comercial en los resultados de los procesos de acreditación. Asimismo, se prohíbe toda situación que genere conflictos de intereses y que, en consecuencia, afecte a la credibilidad y transparencia de la certificación o acreditación.

CAPITULO V

De la reglamentación técnica y de la certificación de la conformidad

Art. 29.- La reglamentación técnica comprende la elaboración, adopción y aplicación de reglamentos técnicos necesarios para precautelar los objetivos relacionados con la seguridad, la salud de la vida humana, animal y vegetal, la preservación del medio ambiente y la protección del consumidor contra prácticas engañosas.

La elaboración, adopción y aplicación de reglamentos técnicos, a través de las entidades de los gobiernos central, provincial y municipal, en el ámbito de sus respectivas competencias, no tendrá por objeto crear obstáculos innecesarios al comercio y deberán observar los procedimientos establecidos en los acuerdos internacionales suscritos y ratificados por el país, así como los (sic) procedimientos que dicte el Ministerio de Industrias y Productividad. Se excluye la utilización de las normas técnicas internacionales cuando su aplicación, a criterio del Ministerio de Industrias y Productividad, no guarde relación con los intereses nacionales.

La seguridad debe ser preservada en ámbitos tales como la operación y utilización segura de maquinaria y equipos; operaciones de construcción, seguridad biológica, mecánica, térmica, eléctrica, ecológica, electromagnética, industrial, contra radiaciones ionizantes y no ionizantes, contra explosiones, contra incendios, entre otros.

Art. 30.- La elaboración y adopción de reglamentos técnicos es aplicable respecto de bienes y servicios, así como de los procesos relacionados con la fabricación de productos, nacionales o importados, incluyendo las medidas sanitarias, fitosanitarias e ictiosanitarias que les sean aplicables.

Los reglamentos técnicos se regirán por los principios de trato nacional, no discriminación, equivalencia y transparencia, establecidos en los tratados, convenios y acuerdos internacionales vigentes en el país.

Los reglamentos técnicos para lograr el cumplimiento de los objetivos legítimos nacionales, serán definidos exclusivamente en función de las propiedades de uso, empleo y desempeño de los productos y servicios a que hacen referencia y no respecto de sus características descriptivas o de diseño.

Los reglamentos técnicos estarán de acuerdo con los intereses de la economía nacional, el nivel existente de desarrollo de la ciencia y tecnología así como las particularidades climáticas y geográficas del país.

Art. 31.- Previamente a la comercialización de productos nacionales e importados sujetos a reglamentación técnica, deberá demostrarse su cumplimiento a través del certificado de conformidad expedido por un organismo de certificación acreditado en el país, o por aquellos que se hayan emitido en relación a los acuerdos vigentes de reconocimiento mutuo con el país.

En las compras y adquisiciones de bienes y servicios de los organismos del sector público, incluyendo las entidades autónomas, deberá demostrarse el cumplimiento de la calidad de dichos bienes y servicios con los reglamentos técnicos pertinentes mediante un certificado de conformidad expedido por un organismo de certificación acreditado o designado en el país.

Los jefes de compras y adquisiciones, los fiscalizadores y los directores de las áreas financieras de las entidades públicas serán responsables directos en caso de incumplimiento de lo establecido en el inciso inmediato anterior.

Los productos que cuenten con sello de calidad del INEN, no están sujetos al requisito de certificado de conformidad para su comercialización.

La forma y periodicidad con la que deberá demostrarse la conformidad, será la misma para productos nacionales e importados, a través del reglamento.

Art. 32.- La evaluación de la conformidad, se regirá por los siguientes principios:

- a) La independencia y ausencia de conflictos de intereses de los organismos o personas que intervengan en la certificación, auditorías, consultoría, capacitación, asesoría y en la evaluación de la conformidad, respecto de los productores, vendedores y compradores de productos y de los proveedores de servicios;
- b) La uniformidad de las reglas de acreditación, así como de las reglas y métodos de investigación, inspección, ensayo y medición cuando se ejecuten evaluaciones obligatorias de la conformidad, independientemente del tipo o de la particularidad de las transacciones;
- c) La prohibición de restringir la competencia a través de los procedimientos de acreditación o de certificación;
- d) La prohibición de combinar las funciones de acreditación y certificación en la misma persona o entre personas vinculadas, entendiéndose por tales a la matriz respecto de la sucursal; a todas aquellas en las que una persona posea el 50% o más del capital social de la otra; a las que ejerzan la dirección o la administración de la empresa o en la que tienen injerencia directa en las decisiones; y,
- e) La prohibición de que el financiamiento de las actividades de supervisión y control provengan de parte interesada.

Art. 33.- La certificación de la conformidad tiene, entre otros, los siguientes objetivos:

- a) Certificar que un producto o servicio, un proceso o método de producción, de almacenamiento, operación o utilización de un producto o servicio, cumple con los requisitos de un reglamento técnico;
- b) Facilitar el acceso de los productos ecuatorianos a los mercados internacionales a través de acuerdos o convenios de reconocimiento mutuo;
- c) Evitar la aplicación de los requerimientos de evaluación obligatoria de la conformidad a los productos o servicios que no están afectados por los reglamentos técnicos;
- d) Permitir que los certificados puedan exhibir marcas de conformidad o sellos de calidad, de acuerdo con las reglas y procedimientos aplicables a la certificación; y,
- e) Prohibir que productos o servicios sean marcados o etiquetados con logos, sellos de calidad o marcas de conformidad, si no se ha demostrado que cumplen con los requisitos establecidos en los reglamentos técnicos.

Art. 34.- El Ministerio de Industrias y Productividad, en coordinación con el organismo oficial de notificación, serán los responsables de organizar el servicio nacional de

notificación e información sobre normas, reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación de la conformidad, con el apoyo de los otros organismos públicos relacionados. Este servicio deberá utilizar los medios tecnológicos adecuados para asegurar transparencia y oportunidad.

Los órganos de la administración pública que dicten reglamentos técnicos, tomarán las medidas razonables de información que estén a su alcance, para que los proyectos de reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación de la conformidad sean conocidos por las partes interesadas y serán remitidos al servicio nacional de notificación e información, para su publicación.

CAPITULO VI

De la metrología

Art. 35.- El INEN es la entidad responsable de la metrología en el país y como tal actúa en calidad de organismo nacional competente. El aseguramiento de las mediciones se fundamentará en la trazabilidad de los patrones nacionales hacia patrones internacionales del Sistema Internacional de Unidades SI, de mayor jerarquía.

Para asegurar la trazabilidad hacia los patrones nacionales, el INEN establecerá los métodos de comparación y calibración de patrones e instrumentos de medición y estructurará la cadena de referencia para cada unidad de los patrones secundarios, terciarios y de trabajo utilizados en el país.

Las disposiciones de este Título se aplican a todas las actividades de metrologías tanto públicas y privadas, utilizadas en la producción, en las transacciones comerciales, en la investigación científica, en los actos administrativos de las instituciones públicas y en la evaluación de la conformidad.

Art. 36.- El Sistema Legal de Unidades de Medida de uso general y obligatorio en el Ecuador, es el sistema métrico decimal denominado Sistema Internacional de Unidades -SI por la Conferencia General de Pesas y Medidas, organismo de la Convención del Metro.

El Instituto Ecuatoriano de Normalización -INEN, tendrá a su cargo la ejecución, coordinación y supervisión de las actividades inherentes a la implantación y vigencia del SI, y para ello establecerá:

- a) Las definiciones de las unidades, sus modificaciones, las reglas de uso y de la formación de los múltiplos y submúltiplos, así como los nombres y los símbolos de las unidades derivadas; b) Las tablas de conversión de unidades a este sistema; y,
- c) Los procedimientos matemáticos para redondeo de valores numéricos y los demás reglamentos técnicos que se relacionan con la aplicación del sistema de unidades adoptado.

Art. 37.- Se prohíbe el uso de pesas y medidas y de aparatos y equipos para pesar o medir, utilizadas en transacciones comerciales que utilicen unidades de medida diferentes a las del Sistema Internacional de Unidades -SI, y que no sean correctos.

Todos los ministerios y sus dependencias operativas, así como las entidades autónomas, cumplirán obligatoriamente lo que señala esta Ley, en materia de sistemas de unidades de medida. Para este fin adecuarán, en lo que corresponda, sus normas, procedimientos y reglamentos a las unidades de medida establecidas en la presente Ley.

Los representantes legales de las instituciones señaladas en este artículo cuidarán del cumplimiento de esta disposición y serán responsables de su correcta aplicación.

El Ministerio de Educación y Cultura y todos los establecimientos de educación, utilizarán solamente el Sistema Internacional de Unidades (SI), en todas las etapas de educación, especialmente en los planes de estudio, prácticas docentes, publicaciones de divulgación y textos oficiales de enseñanza.

Las instituciones de educación superior en sus programas y planes de estudio y en la práctica docente así como en los programas de investigación científica y técnica, utilizarán exclusivamente el Sistema Internacional de Unidades - SI.

La propaganda, publicidad y señalización utilizará las unidades de medida del Sistema Internacional de Unidades -SI.

Las ordenanzas y reglamentos que dicten los gobiernos seccionales y que se relacionen con pesas y medidas se ceñirán a las disposiciones de esta Ley. Los patrones de pesas y medidas y los aparatos y equipos para pesar o medir de dichos organismos, serán contrastados y certificados por el INEN u otro ente nacional acreditado para tal efecto.

Art. 38.- El INEN formulará las regulaciones para el uso, control y mantenimiento de las unidades de peso y medida de los aparatos, instrumentos y equipos destinados para pesar o medir, así como para mantener su exactitud.

Los instrumentos, aparatos y equipos para medir, cuando no reúnan los requisitos reglamentarios serán inmovilizados antes de su venta o uso hasta que los satisfagan. Los que no puedan acondicionarse para cumplir los requisitos de esta Ley podrán ser reexportados o serán inutilizados.

Previo su comercialización, requerirán de la aprobación del modelo o prototipo por parte del INEN, sin perjuicio de las atribuciones de otras dependencias, los instrumentos, aparatos y equipos para medir que se fabriquen en el país o se importen y se utilicen para:

- a) Realizar transacciones comerciales o para determinar el precio de un producto o servicio;
- b) Realizar las actividades que tengan relación con los propósitos de la presente Ley y de manera especial los relacionados con los servicios de salud; y,
- c) Realizar actos de naturaleza pericial, judicial o administrativa.

Para efecto de lo anterior el INEN publicará en el Registro Oficial, con la debida anticipación, la lista de instrumentos de medición y patrones cuya verificación y

calibración inicial sean obligatorias, sin perjuicio de ampliarla o modificarla en cualquier tiempo.

Art. 39.- El INEN y los laboratorios de calibración acreditados o designados, al verificar los instrumentos para medir, dejarán en poder de los interesados los documentos que demuestren que dicho acto ha sido realizado oficialmente. Esta verificación comprenderá la constatación de la exactitud de dichos instrumentos dentro de las tolerancias y demás requisitos establecidos en los reglamentos técnicos.

El Director General del INEN o su delegado, podrá acceder a cualquier local comercial o industrial, previa identificación, para inspeccionar o verificar las pesas, medidas, aparatos y equipos para pesar o medir, de conformidad con los reglamentos técnicos que corresponda. En caso necesario, podrá recurrir a la fuerza pública para lograr este propósito

Unicamente el INEN podrá otorgar certificados de contraste y de calibración a los elementos de pesar o medir que utilicen para su trabajo los laboratorios de calibración acreditados. Salvo que la trazabilidad en una o varias áreas sea delegada, por consideraciones técnicas, a otros laboratorios.

A su vez los laboratorios debidamente acreditados o designados, podrán otorgar certificados de contraste y calibración de elementos de pesar o medir, utilizados con fines comerciales.

Las pesas, medidas, aparatos y equipos para pesar o medir que utilicen estos laboratorios se tendrán como correctos cuando ostenten la certificación vigente del INEN o de una entidad debidamente acreditada.

Cuando por razones técnicas y excepcionalmente se requiera la importación o fabricación de pesas, medidas, aparatos y equipos para pesar o medir, bajo normas y especificaciones técnicas diferentes a las nacionales, las autoridades correspondientes exigirán el dictamen favorable previo del INEN.

Art. 40.- Toda transacción comercial, industrial o de servicios que se efectúe en base a cantidades, deberá ser medida utilizando los instrumentos adecuados, excepto en los casos que la naturaleza o propiedades del objeto de la transacción no lo permita.

Con el propósito de evitar prácticas perjudiciales a los consumidores, el INEN formulará, para aprobación del Ministerio de Industrias y Productividad, las regulaciones sobre las unidades de medida, etiquetado y nivel de llenado de envases.

El INEN u otras entidades autorizadas por ley, directamente o por delegación, en cualquier tiempo, inspeccionarán y verificarán las mercaderías empaquetadas, envasadas, almacenadas, ofrecidas o expuestas a la venta, vendidas o en el proceso de entrega, para determinar si ellas contienen las cantidades representadas y si son ofrecidas o expuestas para la venta de acuerdo con esta Ley y sus reglamentos; para este fin aplicarán los reglamentos técnicos sobre procedimientos de muestreo.

Art. 41.- Los productos empacados o envasados por fabricantes, importadores o comerciantes, deberán expresar en su empaque, envase, envoltura o etiqueta, a continuación de la frase contenido neto, la indicación de la cantidad de materia o mercancía que contengan. Tal cantidad deberá expresarse de conformidad con el Sistema Internacional de Unidades (SI), con caracteres legibles y en lugares en que se aprecie fácilmente.

Cuando la transacción se efectúe en base a cantidad de partes, accesorios o unidades de efectos, la indicación deberá referirse al número contenido en el empaque o envase y a sus dimensiones.

En los productos alimenticios empacados o envasados, el contenido neto deberá corresponder al total del producto. Cuando estén compuestos de partes líquida y sólida, además del contenido neto deberá indicarse la cantidad de masa drenada.

Art. 42.- El INEN establecerá los errores máximos permisibles en cuanto al contenido neto de los productos empacados o envasados, atendiendo de igual forma, las alteraciones que pudieran sufrir por su naturaleza o por fenómenos que modifiquen la cantidad de que se trate. Dichos errores máximos permisibles se fijarán para fines de verificación del contenido neto. La selección de muestras para la verificación del contenido neto se efectuará al azar y mediante el sistema de muestreo estadístico.

Los poseedores de los instrumentos para medir con fines comerciales tienen la obligación de permitir que cualquier parte afectada por el resultado de la medición se cerciore de que los procedimientos empleados en ella son los apropiados.

Art. 43.- Los instrumentos de medición automáticos o manuales que se empleen en los servicios de suministro de agua, gas, energía eléctrica, telefonía, transporte u otros servicios públicos, están sometidos al control metrológico del INEN u otra entidad acreditada para tal efecto.

El INEN u otra entidad acreditada para tal efecto, controlará que los instrumentos de medición manuales o automáticos que se empleen en los servicios de salud, con fines de diagnóstico o de tratamiento médico sean calibrados y mantenidos correctamente.

Las autoridades, empresas o personas que proporcionen directamente los servicios a los que se refiere el presente artículo, estarán obligadas a contar con el número suficiente de instrumentos patrón, así como con el equipo de laboratorio necesario para comprobar, por su cuenta, el grado de precisión de los instrumentos en uso y asumirán la responsabilidad de las condiciones de ajuste de los instrumentos que empleen.

El INEN exigirá que los instrumentos para medir que se utilicen para transacciones comerciales o para actividades de control, reúnan los requisitos señalados por esta Ley, su reglamento o por las normas ecuatorianas a fin de garantizar la entrega exacta de las cantidades comercializadas.

Art. 44.- Se establece el sistema nacional de calibración con el objeto de procurar la uniformidad y confiabilidad de las mediciones que se realizan en el país, tanto en lo

concerniente a las transacciones comerciales y de servicios, como en los procesos industriales y los trabajos de investigación científica y de desarrollo tecnológico.

El sistema nacional de calibración está constituido por el laboratorio nacional de metrología, del INEN, por los laboratorios designados como laboratorios primarios para custodiar a los patrones nacionales, por aquellos que posteriormente se crearen bajo los procedimientos establecidos en este mismo cuerpo legal y por los laboratorios de calibración acreditados.

El laboratorio de metrología del INEN será el organismo técnico de referencia y quien emita los procedimientos metrológicos adecuados.

El INEN dirigirá el sistema nacional de calibración y, en tal condición, autorizará y controlará los patrones nacionales de las unidades fundamentales y derivadas del Sistema Internacional de Unidades -SI y coordinará las acciones tendientes a determinar la exactitud de los patrones e instrumentos para medir que utilicen los laboratorios que se acrediten, en relación con los respectivos patrones nacionales, a fin de obtener la uniformidad y confiabilidad de las mediciones.

Los laboratorios de calibración acreditados o designados están obligados a mantener la trazabilidad de sus aparatos, instrumentos o equipos a los patrones nacionales a través de comparaciones o calibraciones periódicas.

Los resultados y la incertidumbre determinada a través de estas comparaciones y calibraciones serán reportadas oportunamente al INEN.

Cuando por razones técnicas la trazabilidad de los patrones o de las mediciones de los laboratorios acreditados no provenga de los patrones nacionales será igualmente notificado al INEN de manera oportuna.

Los resultados y la incertidumbre determinada a través de estas comparaciones y calibraciones serán igualmente reportados oportunamente al INEN.

Art. 45.- El INEN asesorará a los comités de evaluación en la definición de parámetros, para la acreditación de los laboratorios que presten servicios técnicos de medición y calibración.

Art. 46.- En el ámbito de la metrología, el INEN, además del cumplimiento de sus obligaciones, tendrá las siguientes funciones y atribuciones:

- a) Proporcionar servicios de calibración a los patrones de medición de los laboratorios acreditados, centros de investigación o a la industria cuando así se solicite;
- b) Promover y realizar actividades de investigación y desarrollo tecnológico en los diferentes campos de la metrología y coadyuvará a la formación de recursos humanos para el mismo objetivo;

- c) Conservar el patrón nacional correspondiente a cada magnitud, salvo que su conservación sea delegada, por consideraciones técnicas, a otra institución por parte del Ministerio de Industrias y Productividad;
- d) A petición de parte interesada, asesorar a los sectores industrial, técnico y científico en relación con los problemas de medición;
- e) Participar directamente o por delegación, en el intercambio de desarrollo metrológico con organismos nacionales e internacionales y en las comparaciones metrológicas y estudios piloto que se realicen para verificar o demostrar la mejor capacidad nacional de medición dentro de los programas del Sistema Interamericano de Metrología -SIM, o del Comité Internacional de Pesas y Medidas -CIPM;
- f) Realizar peritajes dirimentes y dictaminar sobre la capacidad técnica de calibración o de medición de los laboratorios, a solicitud del OAE o de parte interesada;
- g) Actuar como organismo técnico y coordinador de la Red Ecuatoriana de Patrones Nacionales, que estará integrada por los laboratorios que en esta Ley se determinan y por aquellos que posteriormente se crearen bajo los procedimientos establecidos en este mismo cuerpo legal, sin perjuicio de que preste directamente servicios de calibración a los patrones de medición;
- h) Coordinar la participación de los laboratorios del sistema nacional de calibración, en las rondas de comparación nacionales e internacionales;
- i) Representar al país a nivel internacional, en materia de metrología, ante las organizaciones correspondientes;
- j) Promover y ejecutar la investigación y desarrollo tecnológico en los diferentes campos de la metrología;
- k) Elaborar y presentar a consideración del Ministro de Industrias y Productividad informes anuales de sus actividades y otros que le sean requeridos; y,
- l) Las demás atribuciones que sean dictadas por el Ministro de Industrias y Productividad.

Art. 47.- Los laboratorios designados para custodiar y mantener los patrones primarios nacionales en las unidades fundamentales y derivadas del Sistema Internacional de Unidades -SI, se denominarán laboratorios nacionales y formarán parte del sistema nacional de calibración y la Red Ecuatoriana de Metrología de patrones nacionales.

En el reglamento de la presente Ley se establecerán los requisitos, procedimientos y condiciones para la designación de un laboratorio nacional.

El Ministerio de Industrias y Productividad reglamentará la organización y funcionamiento del sistema nacional de calibración y de la Red Metrológica Ecuatoriana de patrones nacionales.

Art. 48.- Los laboratorios acreditados y/o designados podrán prestar los servicios de calibración y de operaciones de medición, de acuerdo con las normas que para el efecto dicte el Ministerio de Industrias y Productividad.

CAPITULO VII

De la normalización

Art. 49.- El INEN es la entidad responsable de la normalización en el país, entendiéndose por esta a la actividad de aplicación voluntaria que establece soluciones para aplicaciones repetitivas o comunes, con el objeto de lograr un grado óptimo de orden en un contexto determinado. Sin perjuicio del carácter voluntario de las normas técnicas, las autoridades podrán requerir su observancia en un reglamento técnico para fines específicos.

TITULO III

Del desarrollo y la promoción de la calidad

Art. 50.- El Estado ecuatoriano propiciará el desarrollo y la promoción de la calidad, de la productividad y el mejoramiento continuo en todas las organizaciones públicas y privadas, creando una conciencia y cultura de los principios y valores de la calidad a través de la educación y la capacitación.

Para cumplir con este objetivo, el Ministerio de Industrias y Productividad podrá hacer uso de los espacios de publicidad que el Estado posee en los diferentes medios de comunicación.

Art. 51.- Las entidades que conforman el sector público impulsarán programas de mejoramiento continuo, cuyos objetivos sean el mejoramiento de los sistemas de organización y gestión, a fin de mejorar la productividad y la calidad.

TITULO IV

De las infracciones y sanciones

CAPITULO I

De las infracciones

Art. 52.- Constituyen infracciones sancionadas por la presente Ley, las acciones u omisiones que se tipifican y señalan en los siguientes artículos, sin perjuicio de que por su gravedad puedan acarrear, a sus infractores, responsabilidades de carácter civil o penal. Las infracciones deben ser determinadas previo el procedimiento administrativo respectivo y, si a juicio del Ministerio de Industrias y Productividad, las infracciones pudieren ser constitutivas de delito, éste denunciará el hecho al Ministerio Fiscal y se abstendrá de continuar con el procedimiento administrativo, hasta tanto la autoridad judicial se pronuncie.

Para determinar la sanción, el Ministerio de Industrias y Productividad deberá tener en cuenta las siguientes circunstancias:

- a) La gravedad del daño causado;
- b) El grado de participación y beneficio obtenido de ella;
- c) La intencionalidad en la comisión de la infracción; y,
- d) La reincidencia.

Art. 53.- Las infracciones determinadas en la presente Ley, serán sancionadas conforme lo siguiente:

- a) Sin perjuicio de la sanción penal correspondiente, la fabricación, importación, venta, transporte, instalación o utilización de productos, aparatos o elementos sujetos a reglamentación técnica sin cumplir la misma, cuando tal incumplimiento comporte peligro o daño grave a la seguridad, la protección de la vida o la salud humana, animal o vegetal, el medio ambiente o los derechos del consumidor, será sancionada con multa de cinco mil a diez mil dólares de los Estados Unidos de América. Los temas sanitarios, fitosanitarios, zoonosanitarios e ictiosanitarios serán tratados por las instituciones correspondientes;
- b) El no permitir el acceso o no facilitar la información requerida por el Ministerio de Industrias y Productividad o por el Comité Interministerial de la Calidad, tratándose de productos nacionales o importados sujetos a reglamentación técnica, será sancionado con multa de mil a dos mil dólares de los Estados Unidos de América;
- c) La expedición de certificados relativos a la evaluación de la conformidad o informes cuyo contenido no se ajusten a la realidad de los hechos o se emitan de manera inexacta, incorrecta o fraudulenta, será sancionada con multa de cinco mil a diez mil dólares de los Estados Unidos de América;
- d) Las inspecciones, pruebas o ensayos efectuados de forma incompleta o con resultados inexactos, ya por una insuficiente constatación de los hechos o por deficiente aplicación de reglamentos técnicos, por los organismos acreditados o designados, serán sancionadas de mil a dos mil dólares de los Estados Unidos de América;
- e) La certificación que se efectúe sin verificar totalmente las condiciones y requisitos técnicos exigidos, será sancionada con multa de dos mil a cuatro mil dólares de los Estados Unidos de América;
- f) La venta, ofrecimiento, exposición y/o compra de mercaderías expresadas en unidades diferentes a las del Sistema Internacional de Unidades -SI- así como de mercancías que no cumplan con las tolerancias de peso o medida que se establezcan en las Normas Técnicas Ecuatorianas o en las regulaciones pertinentes, serán sancionados con multa de quinientos a dos mil dólares de los Estados Unidos de América;
- g) Realizar actos o suscribir contratos en los que se hagan constar unidades diferentes a las del Sistema Internacional de Unidades -SI, será sancionado con multa de quinientos a mil dólares de los Estados Unidos de América;

h) El uso de indicaciones o etiquetas que desorienten o engañen a los compradores de mercaderías que lleven indicación de peso, medida o expresión de número de unidades, inexactas, indebidas o inexistentes, será sancionado con multa de dos mil a cuatro mil dólares de los Estados Unidos de América; e,

i) El uso indebido de unidades de pesas o medidas o de aparatos o equipos no correctos, destinados al uso comercial e industrial, será sancionado con multa de mil a cinco mil dólares de los Estados Unidos de América.

Art. 54.- Serán responsables de las infracciones establecidas en la presente Ley:

a) El propietario, director, gerente o administrador del establecimiento fabricante, importador o comercializador en donde se compruebe la infracción;

b) Las personas que participen en la instalación, reparación, mantenimiento o utilización de equipos y aparatos, cuando la infracción sea resultado directo de su participación;

c) Los fabricantes, vendedores o importadores de productos, aparatos, equipos o elementos que no se ajusten a las exigencias y requisitos de los reglamentos técnicos; y,

d) Los representantes o propietarios de los organismos, entidades y laboratorios especificados en esta Ley, respecto de las infracciones cometidas en el ejercicio de su actividad.

Art. 55.- La sanción por las infracciones señaladas en el artículo 53 incluirá, de ser el caso, el comiso especial de conformidad con lo previsto en el Código Penal; el pago de daños y perjuicios al afectado, incluyendo costas y honorarios; y, la suspensión del derecho a ejercer actividades en el campo de la prestación del servicio. El pago de las sanciones pecuniarias no libera al infractor de cumplir con las obligaciones que le impone esta Ley.

Art. 56.- La reincidencia a las infracciones que establece la presente Ley dará lugar al cobro del doble de la multa establecida en cada caso, además de la clausura temporal o definitiva del establecimiento. Será considerado reincidente el que sea sancionado, dos veces o más dentro del mismo año calendario, por la comisión de una misma infracción.

El producto de las multas será depositado en la Cuenta Única del Tesoro Nacional, de conformidad con la ley.

CAPITULO II

De la vigilancia, control, sanción y del procedimiento

Art. 57.- La vigilancia y control del Estado a través del Ministerio de Industrias y Productividad, se limita al cumplimiento de los requisitos exigidos en los reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación de la conformidad, por parte de los fabricantes y de quienes importen o comercialicen productos o servicios sujetos a tales reglamentos.

Las instituciones del Estado que, en función de sus leyes constitutivas, tengan facultades de supervisión y vigilancia en las materias a que se refiere la presente Ley, demandarán de

los productores, importadores o proveedores de bienes y servicios sujetos a reglamentación técnica, la presentación de los certificados de conformidad respectivos.

Art. 58.- En forma previa a la aplicación de sanciones, por parte del Ministerio de Industrias y Productividad, por infracciones a la presente Ley, se deberá cumplir el siguiente procedimiento administrativo que se establecerá en el reglamento general de aplicación. Deberá iniciarse por denuncia debidamente reconocida o de oficio, por parte de cualquiera de los organismos que conforman el sistema ecuatoriano de la calidad previstos en la presente Ley.

En todos los casos, la denuncia o la acción de oficio, se presentarán ante el Ministro de Industrias y Productividad, quien ordenará la realización de las investigaciones, ensayos, pruebas, inspección de productos o servicios, según sea el caso, con el fin de constatar los hechos denunciados. Las investigaciones, inspecciones o tomas de muestras, podrán practicarse dentro del procedimiento administrativo, en los centros de producción, en los establecimientos dedicados a la comercialización de bienes o la prestación de servicios, en los recintos aduaneros una vez practicado el aforo y en los almacenes generales o de depósito, de lo cual se procederá a levantar un acta, que será firmada por el funcionario autorizado, así como por el responsable del centro de producción, del establecimiento de comercialización, del recinto aduanero o del almacén general o de depósito.

El Director General del INEN o del OAE, coordinará con la fuerza pública para la realización de las diligencias a las que se refiere el presente artículo.

El Director General del INEN o del OAE notificará a todas las personas a que hubiere lugar respecto de los hechos por los cuales se inició el procedimiento y para que expongan sus pruebas y aleguen sus razones en el término máximo de cinco días hábiles, contado a partir de la fecha de la recepción de la notificación. En casos de especial complejidad, podrá considerarse una prórroga de hasta cinco días hábiles, para que puedan practicarse las pruebas o ensayos que sean del caso.

Siempre que deban realizarse pruebas o ensayos de laboratorio, el funcionario competente comunicará a los interesados, con antelación de al menos veinte y cuatro horas, con indicación de lugar, fecha y hora en que se realizarán las pruebas, con la advertencia de que los interesados podrán nombrar peritos que los asistan.

Se utilizarán los laboratorios acreditados y en caso de no existir, se utilizarán otros laboratorios nacionales o internacionales que sean designados por el Ministerio de Industrias y Productividad.

Practicadas las diligencias probatorias, en el término máximo de cinco días, el Director del INEN o del OAE elaborará un informe que será sometido a la resolución del Ministerio de Industrias y Productividad, el que se pronunciará en única y definitiva instancia administrativa. De establecerse en dicho informe la existencia de una o más infracciones a la presente Ley, el Ministerio de Industrias y Productividad resolverá e impondrá las sanciones y correcciones establecidas en esta Ley y remitirá en forma inmediata dicha resolución al INEN o al OAE para la ejecución de las correcciones.

Art. 59.- Se concede acción popular o pública para la denuncia de cualquier infracción a la presente Ley.

TITULO V

Glosario de términos técnicos de la calidad

Art. 60.- Las definiciones de los términos técnicos relacionados con esta Ley, serán los mismos que se encuentran en las siguientes normas técnicas INEN:

- a) NTE INEN-ISO/IEC 17 000;
- b) Guía INEN-ISO/IEC 2;
- c) NTE INEN 2 056, VIM 4; y,
- d) Las Definiciones dadas en el Acuerdo de Obstáculos Técnicos al Comercio, de la Organización Mundial de Comercio - OMC.

Art. 61.- Derogatorias.- Derógase expresamente: la Ley de Pesas y Medidas, expedida mediante Decreto Supremo No. 1456, publicada en Registro Oficial No. 468 de 9 de enero de 1974; el Decreto Ley No. 357, publicado en el Registro Oficial No. 54 de 7 de septiembre de 1970; el artículo 30 de la Ley de Comercio Exterior e Inversiones "Lexi", publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 82 de 9 de junio de 1997; los artículos 42 al 51, 193 al 235 y 353 al 387 del Decreto Ejecutivo 3497 del 12 de Diciembre de 2002, publicado en el Registro Oficial No. 744 de 14 de enero de 2003; y, la Codificación de la Ley de Pesas y Medidas, publicada en el Registro Oficial No. 560 de 7 de abril del 2005.

Anexo 2: Plan de inducción corporativa



Plan de inducción
corporativa

Anexo 3: Modelo de formulario para calificación de proveedor

FORMULARIO - CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES

INFORMACION DEL PROVEEDOR

Razon Social o Nombres Completos		Ciudad y Fecha:	
Nombre Comercial:	# RUC / Ct:		
Actividad			
Dirección	e-mail		
Teléfonos	Fax		

1. PARAMETRO CALIDAD

HISTORIA DE LA COMPAÑÍA

Empresa Constituida o persona natural:	
Fecha de constitución de la compañía	
Fecha Inicio actividad Económica:	
# de Empleados de la compañía	
Nombre del Ejecutivo asignado al GFP	
# de celular del Ejecutivo asignado al GFP	

PERTENECE A UN GRUPO EMPRESARIAL - COMPAÑÍAS RELACIONADAS

NOMBRES DE LA COMPAÑÍAS DEL GRUPO	ACTIVIDAD
-	-
-	-

CLIENTES

PRINCIPALES CLIENTES

CLIENTES DE LOS QUE ENTREGA EL CERTIFICADO[illegible]

2. SERVICIOS

DETALLE DE INFRAESTRUCTURA OFICINAS

DETALLE DE LA UBICACIÓN DE LAS OFICINAS DE LA EMPRESA A NIVEL NACIONAL	
--	--

[illegible]

COBERTURA

TIPO DE COBERTURA	SEÑALE CON UNA X
NACIONAL	
REGION SIERRA	
REGION COSTA	
QUITO Y GUAYAQUIL	
SOLO GUAYAQUIL	
SOLO QUITO	

3. GARANTIAS

QUIENES SON SU COMPETENCIA INDIQUE EL NOMBRE DE LAS EMPRESAS O PERSONAS NATURALES

Empresas:	Personas Naturales:

LISTADO DE SERVICIOS O PRODUCTOS SIGNIFICATIVOS QUE OFRECE

Declaro(amos) y me (nos) responsabilizo (amos) de que la información contenida en este documento es correcta y verídica. Expresamente autorizo (amos) para que se obtenga de cualquier fuente de información, referencias relativas a mi (nosotros), a mi (nuestro) comportamiento crediticio, manejo de mi (s) (nuestras) cuenta (s), de ahorro, tarjetas de crédito, etc, en general al cumplimiento de mi (nuestras) obligaciones. De igual forma, el Banco queda expresamente autorizado para obtener de la Superintendencia de Bancos, a través de la Central de Riesgos, Buros de crédito, la información que éste considere necesaria. PRODUBAN queda expresamente autorizado para que pueda utilizar, transferir o entregar dicha información a autoridades competentes. La declaración y autorizaciones antes expresadas comprenden mi (mis) cuenta (cuentas), obligación (obligaciones) de la empresa y/o actividad comercial que represento.

Firma del Representante legal o persona natural

Anexo 4: Contrato de servicios de capacitación Produbanco

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Comparecen a la celebración del presente contrato de servicios por una parte el señor NNNNNNNN, en calidad de NNNNNNN del Banco de la Producción S.A. PRODUBANCO, parte a la cual se le denominará “EL BANCO” o “PRODUBANCO”, y, por otra parte NNNNNNNNNNNNNNNNNNNN a quien en adelante y para efectos del presente contrato se denominará “LA COMPAÑÍA”. Las partes libre y voluntariamente convienen en celebrar el presente contrato al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- ANTECEDENTES.-

LA COMPAÑÍA se dedica a actividades de asesoramiento comercial y capacitación en materia de gestión empresarial.

PRODUBANCO requiere contratar los servicios que brinda LA COMPAÑÍA.

SEGUNDA.- OBJETO.-

Con los antecedentes expuestos, “EL BANCO” contrata los servicios de “LA COMPAÑÍA”, para realizar un programa de capacitación relacionado a: NNNNNNNNNNNNNNNNNN, según el cronograma del Anexo 1, que forma parte integrante del presente contrato.

TERCERA.- METODOLOGÍA.-

Para realizar el objeto del presente contrato LA COMPAÑÍA utilizará la metodología que para el efecto utiliza y que es parte integrante del presente contrato, así como el cronograma de la capacitación a efectuarse.

CUARTA.- OBLIGACIONES.-

LA COMPAÑÍA con el fin de cumplir el objeto del presente contrato, se obliga con PRODUBANCO, a lo siguiente:

- Asignación de los recursos necesarios para la ejecución del objeto del presente contrato.
- Cumplimiento de lo pactado en este instrumento y cronograma señalado en el anexo 1 que es parte integrante del presente contrato.

- Proveer de todo el material necesario para las exposiciones.
- La charla es dirigida a clientes PYMES de Produbanco y a los potenciales clientes referidos por EL BANCO, y en ningún caso podrá ser utilizada la base de clientes por parte de LA COMPAÑÍA para beneficio propio o de terceros, durante la vigencia de este instrumento y aún después de la terminación del mismo.

Por su parte el Banco se compromete a:

Pagar los gastos de movilización y hospedaje, en caso de ser necesario y asumir los costos de la infraestructura física necesaria para las exposiciones.

QUINTA.- PLAZO.-

El plazo de duración del presente contrato es de NN días contados a partir del NNNNNNNNNN.

SEXTA.- TERMINACIÓN ANTICIPADA.-

Sin embargo del plazo establecido, las causales para la terminación anticipada de este contrato son:

- a) Por incumplimiento total o parcial debidamente comprobado por parte de LA COMPAÑÍA o de PRODUBANCO de cualquiera de las obligaciones aquí pactadas.
- b) Por mutuo acuerdo entre “LA COMPAÑÍA” y PRODUBANCO.
- c) Por decisión de PRODUBANCO comunicada a “LA COMPAÑÍA” con ocho días de anticipación. Esta terminación unilateral no generará pago de indemnización alguna.

SÉPTIMA.- PRECIO Y FORMA DE PAGO.-

El valor que PRODUBANCO pagará a LA COMPAÑÍA es de
NNNNNNNNNNNNNNNNNNNNNNNNNNNNNN por el servicio objeto del presente contrato, que
corresponde a NNNNN exposiciones con un costo unitario por exposición de
NNNNNNNNNNNNNNNNNNNNNN.

Los valores antes detallados no incluyen IVA y serán cancelados luego de la presentación de la factura correspondiente aceptada por PRODUBANCO y de la siguiente forma:

NNNNNNNNNNNNNNNNNN

NNNNNNNNNNNNNNNNNN

OCTAVA.- CLAUSULA USO DE MARCA.-

PRODUBANCO se reserva el derecho de autorizar el uso de la marca PRODUBANCO y/o de las empresas que forman parte del Grupo Financiero Producción, esto incluye: uso de logotipo, publicidad, etc.

En caso de que la Compañía incumpla lo establecido en el inciso anterior, pagará a PRODUBANCO una Multa de US\$ 200.000,00 por cada evento de incumplimiento y asumirá cualquier tipo de gastos relacionados con el uso de la misma como:

- 1) Cualquier costa, reclamo, gasto, pago, multa, daños, acciones y obligaciones;
- 2) Cualquier tipo de honorarios profesionales generados, costas, así como también gastos legales de cualquier otro tipo en el que se haya incurrido PRODUBANCO y/o una de las empresas del Grupo Financiero Producción, o debido efectuarse para cubrir daños relacionados por el uso no autorizado.

NOVENA.- CLAUSULA ESPECIAL.-

La Compañía declara expresamente que las personas que asignará para el cumplimiento del objeto del presente contrato se encuentran bajo su dependencia laboral, por lo que asume respeto a ellos las responsabilidades que para el empleador establece el Código de Trabajo y demás normas en lo que respecta a obligaciones laborales, seguridad social, seguridad y salud laboral y otras que puedan derivarse de las normas jurídicas vigentes. En consecuencia PRODUBANCO no asume ninguna responsabilidad laboral o de seguridad social con las personas que la Compañía asigne.

La Compañía tiene la obligación de brindar la información solicitada por PRODUBANCO en relación al cumplimiento de las normas y políticas establecidas para la seguridad y salud de sus trabajadores

Adicionalmente, las partes declaran:

- a) Que por la naturaleza del contrato, no existe dependencia laboral, de manera que la Compañía renuncia expresamente a reclamo posterior sobre relación laboral alguna.

- b) La Compañía declara que estará a su cargo la contratación del personal requerido para el cumplimiento y ejecución total de este contrato, por lo tanto no existirá relación laboral entre el personal de la Compañía y PRODUBANCO, debiendo la Compañía asumir todas las obligaciones laborales, seguridad, salud laboral y contractuales para con sus trabajadores, empleados, subcontratistas, etc.

Las partes dejan expresa constancia que la dependencia y responsabilidad laboral, seguridad social, cumplimiento de las normas de seguridad y salud laboral, así como todos los beneficios que se deba a los trabajadores y/o empleados y/o recursos asignados al cumplimiento objeto de este contrato son y serán de exclusiva responsabilidad de La Compañía, aun en los casos de los declarados de mera solidaridad, de manera que en el caso de que se llegare a presentar reclamo por parte de uno o más empleados y/o trabajadores y/o recursos de la Compañía que afecten directa o indirectamente a PRODUBANCO, la Compañía se encuentra obligada a asumir la defensa total de dicho reclamo a su costa, debiendo también reintegrar los valores que PRODUBANCO haya incurrido al realizar por cuenta propia su defensa cuando la Compañía no haya actuado oportunamente para asumir la misma o cuando las circunstancias así lo ameriten; la Compañía deberá asumir el pago de la totalidad de las eventuales indemnizaciones y/o sanciones que se ordenen cancelar, ya sea por sentencia de última instancia, convenio transaccional y cualquier otra forma semejante. De igual manera, en caso de que por cualquier circunstancia PRODUBANCO hubiese sido requerido y/u obligado a pagar algún valor por los motivos mencionados en esta cláusula, NNNNNNNNNN se obliga expresamente a reintegrar y/o pagar en forma inmediata los valores requeridos; para el efecto PRODUBANCO se encuentra expresamente facultado a deducir el valor de los pagos pendientes a favor de la Compañía, o a debitar de las cuentas que la Compañía mantiene en PRODUBANCO, por lo cual la Compañía autoriza expresa e irrevocablemente a debitar los valores de sus cuentas

Será causal de terminación del contrato el incumplimiento o inobservancia de las obligaciones por parte de la Compañía respecto de seguridad y salud laboral de sus trabajadores.

DÉCIMA.- CONFIDENCIALIDAD.-

LA COMPAÑÍA se compromete de manera expresa y/o el personal asignado para el cumplimiento del objeto del contrato, a no divulgar, ni revelar, la información confidencial o los secretos profesionales que PRODUBANCO ponga en su conocimiento o que NNNNNNNNNNNN y/o el personal designado para el cumplimiento del objeto del contrato, llegue a conocer en virtud de la ejecución del mismo.

Dicha información confidencial y secreto profesional incluye, sin limitar estrategias, objetivos, políticas, proyectos, prioridades, cronogramas de trabajo, sistemas tecnológicos manuales, reglamentos y en general todos los aspectos y conceptos relacionados, utilizados o desarrollados por PRODUBANCO, y/o las compañías que forman parte del Grupo Financiero Producción y/o sus clientes.

En caso de incumplimiento de esta cláusula los representantes legales de LA COMPAÑÍA serán responsables, PRODUBANCO podrá iniciar las acciones que considere convenientes.

En los mismos términos, La Compañía se compromete a guardar absoluta confidencialidad sobre los trabajos y resultados obtenidos. El compromiso de confidencialidad establecido en esta cláusula se extenderá hasta por tres años luego de la terminación del presente contrato.

DECIMA PRIMERA.- CLÁUSULA PENAL.-

En caso de incumplimiento por parte de LA COMPAÑÍA en relación a las cláusulas establecidas en el presente contrato, deberá cancelar a PRODUBANCO, una multa equivalente al 10% del monto total del contrato por cada evento de incumplimiento.

DECIMA SEGUNDA.- PROHIBICIÓN DE CESIÓN.-

LA COMPAÑÍA no podrá sin la previa autorización expresa y escrita de PRODUBANCO, ceder, traspasar o delegar, total o parcialmente los derechos y/u obligaciones de este contrato.

DECIMA TERCERA: PROHIBICIÓN EXPRESA.-

La Compañía expresamente renuncia a su derecho de transformarse en una compañía tercerizadora y/o de intermediación laboral. En caso de que LA COMPAÑÍA requiera efectuar dicha transformación deberá contar con la autorización expresa y por escrito de PRODUBANCO.

En caso de incumplimiento a las estipulaciones de la presente cláusula, por parte de La Compañía, el contrato se dará por terminado inmediatamente, sin lugar a pago de indemnización alguna.

Sin perjuicio de lo establecido, La Compañía se obliga a indemnizar y liberar a PRODUBANCO de cualquier responsabilidad derivada de dicho incumplimiento. Esto incluye pero no se limita a:

1. Cualquier costa, reclamo, gasto, pago, multa, daños, acciones y obligaciones;
2. Cualquier tipo de honorarios profesionales generados, costas, así como también gastos legales o de cualquier otro tipo en el que se haya incurrido, o debido efectuarse para cubrir dichas pérdidas; y,
3. La cancelación de una multa equivalente a cinco veces el monto del daño causado.

DECIMA CUARTA.- NOTIFICACIONES Y COMUNICACIONES:

Todas las comunicaciones, notificaciones, citaciones, etc., que las PARTES deban enviarse con relación a este contrato, serán remitidas a las siguientes direcciones:

NNNNNNNNNNNN.- Calle NNNNNNNNNNNNNN

Quito-Ecuador

PRODUBANCO.- Av. Amazonas N35-211 y Japón

Quito-Ecuador

DÉCIMA QUINTA.- JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.-

En caso de controversias que no puedan ser solucionadas de mutuo acuerdo, las partes pactan someterse a decisión de los Tribunales de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Quito, a la Ley de Arbitraje y Mediación, al Reglamento del Centro de Mediación de la Cámara de Comercio de Quito y a las siguientes normas:

1. Los árbitros serán seleccionados conforme a lo establecido en la Ley de Arbitraje y Mediación;
2. Las partes renuncian a la jurisdicción ordinaria y se obligan a acatar el laudo que expida el Tribunal Arbitral y se comprometen a no interponer ningún recurso contra el laudo arbitral;
3. Para la ejecución de las medidas cautelares el Tribunal Arbitral está facultado para solicitar de los funcionarios públicos, judiciales, policiales y administrativos su cumplimiento, sin que sea necesario recurrir a juez ordinario alguno. La presentación a las autoridades judiciales de solicitudes tendientes a la consecución de actos preparatorios o providencias preventivas en forma previa a la integración y posesión del Tribunal Arbitral no afectará el convenio arbitral pactado;
4. El Tribunal arbitral estará conformado por tres árbitros quienes resolverán en Derecho;
5. El procedimiento arbitral será confidencial;
6. El lugar de arbitraje será las instalaciones del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito.

Para constancia de lo pactado las partes suscriben en tres ejemplares de igual tenor y valor en la ciudad de Quito a los 13 días del mes de Abril del 2011.

NNNNNNNNNNNNNNNN

CARGO

PRODUBANCO

NNNNNNNNNNNNNNNN

CARGO

NNNNNNNNNNNNNNNN

ANEXO 1

El programa a dictarse es de orden práctico, basado más en las experiencias y buenas prácticas que en la academia. La idea es generar herramientas y condiciones que incrementen la productividad de los asistentes que son los clientes PYMES más importantes.

El programa está compuesto por NN charlas a nivel nacional y deberá dictarse en los siguientes lugares y fechas:

El tema a tratarse en cada una de los lugares es el mismo y corresponde al tema
NNNNNNNNNNNNNNNNNNNNNNNNNNNN

NNNNNNNNNNNNNNNN

CARGO

PRODUBANCO

NNNNNNNNNNNNNNNN

CARGO

NNNNNNNNNNNNNNNN

PLAN DE CAPACITACIÓN



PRODUBANCO – COMERCIO EXTERIOR

El presente plan de capacitación está diseñado sobre la base de la norma ISO 10015 para soportar los requerimientos del Sistema de Gestión de Calidad, Produbanco ha optado realizarlo con enfoque hacia el área de Comercio Exterior en la ciudad de Quito en función de la norma ISO 9001.

PLAN DE CAPACITACIÓN

PRODUBANCO - COMERCIO EXTERIOR

Objetivos y requerimientos de la organización

La misión del GFP¹ establece los objetivos de la organización enmarcados en:

- Ética en los negocios
- Enfoque en la rentabilidad
- Excelencia operacional
- Apoyo a la comunidad

Especificación de las necesidades de la capacitación

Capacitación para personal actual

Sobre la base de las entradas identificadas en los objetivos de la organización, los perfiles de cargo, las políticas de calidad y capacitación propuestas se han considerado los siguientes temas para capacitación, agrupados en dos grupos: competencias y conocimientos técnicos.

¹ Grupo Financiero Producción

Competencias

- Creatividad e innovación
- Inteligencia emocional
- Liderazgo
- Orientación a resultados
- Planificación y seguimiento
- Trabajo en Equipo
- Inglés
- Ética en los negocios
- Enfoque en la rentabilidad
- Apoyo a la comunidad
- Orientación al cliente
- Pensamiento estratégico
- Tolerancia a la presión

Conocimientos técnicos

- Microsoft Office Excel (Software)
- Datawarehouse (Software)
- Cursos de Actualización en Comercio Exterior (administración)
- Actualización por cambios en Leyes de Comercio Exterior
- Curso: UCP 600 /URDG758 /ISP98
- Actualización reglas y usos Cámara de Comercio Internacional
- Actualización en Legislación Aduanera
- Leyes y regulaciones Estructuras y átomos / Comercio exterior

Capacitación en caso de contratación externa

Para los funcionarios que se incorporan al banco, los requerimientos de capacitación se amplían al total de las necesidades; siempre y cuando en el levantamiento de la selección se haya identificado aquellas competencias que el nuevo ejecutivo demuestra durante el proceso. A continuación se presentan todas las competencias y conocimientos requeridos.

- Creatividad e innovación
- Inteligencia emocional
- Liderazgo
- Orientación a resultados
- Planificación y seguimiento
- Trabajo en Equipo

- Inglés
- Prometeus (Software)
- Datawarehouse (Software)
- Swift (Software)
- Microsoft Office Excel (Software)
- Cursos de Actualización en Comercio Exterior (administración)
- Actualización por cambios en Leyes de Comercio Exterior
- Curso: UCP 600 /URDG758 /ISP98
- Actualización reglas y usos Cámara de Comercio Internacional
- Actualización en Legislación Aduanera
- Leyes y regulaciones Estructuras y átomos / Comercio exterior

El presente plan de capacitación se aplica únicamente para el personal actual del banco, suponiendo que todos han recibido la inducción corporativa.

Objetivos de la capacitación

En ambos casos –sea capacitación para los funcionarios actuales, como a aquellos que se contratará externamente- los objetivos de la capacitación son los mismos.

1. Contar con personal técnico, experto en el proceso de producción de servicios en Comercio Exterior.
2. Desarrollar competencias de liderazgo, orientación a resultados y trabajo en equipo en el personal del área de Comercio exterior.
3. Promover el control transaccional y de gestión en el área sobre la base de la reglamentación y normativa vigente.
4. Asesorar a los clientes internos y externos sobre la transaccionalidad y procedimientos referentes a productos de Comercio Exterior generando alternativas para solucionar dificultades y brindar un producto o servicio terminado en el menor tiempo posible dentro de un ambiente de cordialidad y eficiencia.
5. Verificar que las transacciones del área, se realicen de acuerdo a las definiciones dadas por el cliente y el Negocio, dentro del tiempo estándar, cumpliendo con las políticas establecidas por la Administración, la Normativa Legal y Tributaria ecuatoriana vigente y de acuerdo a las Reglas vigentes de la Cámara de Comercio Internacional constantes en los diferentes Brochures.

6. Coordinar con otras áreas de la institución la solución más ágil y oportuna ante dificultades o errores que se pudieran suscitar en el módulo de Comercio Exterior, precautelando los intereses de los clientes y la calidad del servicio.
7. Ejercer el control y solución de problemas del área

Personal a capacitar (grupos o personal-meta)

El personal a capacitarse corresponde al área de Comercio Exterior de Produbanco, en la ciudad de Quito en su oficina matriz en la Avenida Amazonas y Japón, Planta Baja.

Los cargos de los funcionarios son:

- Subgerente de Comercio Exterior
- Ejecutivo Supervisor
- Ejecutivo de Control Interno
- Ejecutivo Liquidador de procesos especiales
- Ejecutivo Liquidador de productos

Métodos de capacitación

El método sugerido para los procesos de capacitación de Comercio Exterior en Produbanco es: cursos o talleres dentro o fuera de la institución con énfasis en la práctica de los conocimientos para reforzar el proceso enseñanza - aprendizaje, mismo que es aplicado por el banco como parte de su política institucional; sin embargo, dicha disposición no exime a Gente de aplicar otras metodologías para lograr el desarrollo de competencias de sus funcionarios, entre las cuales se encuentran:

- Autocapacitación
- Aprendizaje a distancia
- Sin embargo, para los fines de este plan se trabajará de acuerdo al método de cursos o talleres dentro o fuera de la institución con énfasis en la práctica de conocimientos.

Bosquejo del contenido

A continuación se presentan los contenidos propuestos de los niveles de capacitación definidos una vez identificadas las brechas.

CURSOS BASADOS EN COMPETENCIAS	B	C	Intermedio	Avanzado
Actualización en Legislación Aduanera			1	
Actualización por cambios en Leyes de Comercio Exterior			2	
Actualización reglas y usos Cámara de Comercio Internacional			1	
Cursos de Actualización en Administración áreas de Comercio Exterior			1	
INNOVACIÓN	3	2		
INTELIGENCIA EMOCIONAL	3	2		
Leyes y regulaciones Estructuras y átomos / Comercio exterior			1	
LIDERAZGO	2			
Microsoft Office Excel (Software)			4	1
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	3	2		
PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO	3	2		
TRABAJO EN EQUIPO	2	1		
UCP 600 /URDG758 /ISP98			1	
Total general	16	9	11	1

Del cuadro anterior, se desprende que el área de Comercio Exterior requiere al menos treinta y siete capacitaciones en diferentes temáticas.

A continuación se presenta la información en función de los empleados.

CARGOS / COMPETENCIAS	B	C	Intermedio	Avanzado
EJECUTIVO DE CONTROL INTERNO	4		1	1

INNOVACIÓN	1		
INTELIGENCIA EMOCIONAL	1		
Leyes y regulaciones Estructuras y átomos / Comercio exterior		1	
Microsoft Office Excel (Software)			1
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	1		
PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO	1		
EJECUTIVO LIQUIDADOR PROCESOS ESPECIALIZADOS	5	3	
Actualización por cambios en Leyes de Comercio Exterior		1	
INNOVACIÓN	1		
INTELIGENCIA EMOCIONAL	1		
Microsoft Office Excel (Software)		1	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	1		
PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO	1		
TRABAJO EN EQUIPO	1		
UCP 600 /URDG758 /ISP98		1	
EJECUTIVO LIQUIDADOR PRODUCTOS	4	3	
Actualización en Legislación Aduanera		1	
Actualización reglas y usos Cámara de Comercio Internacional		1	
INNOVACIÓN	1		
INTELIGENCIA EMOCIONAL	1		
Microsoft Office Excel (Software)		1	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	1		
PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO	1		
EJECUTIVO SUPERVISOR PRODUCTOS Y PROCESOS	6	2	
Actualización por cambios en Leyes de Comercio Exterior		1	
INNOVACIÓN	1		
INTELIGENCIA EMOCIONAL	1		
LIDERAZGO	1		
Microsoft Office Excel (Software)		1	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	1		
PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO	1		
TRABAJO EN EQUIPO	1		
SUBGERENTE DE COMERCIO EXTERIOR	6	2	
Cursos de Actualización en Administración áreas de Comercio Exterior		1	
INNOVACIÓN	1		
INTELIGENCIA EMOCIONAL	1		
LIDERAZGO	1		
Microsoft Office Excel (Software)		1	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	1		
PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO	1		

TRABAJO EN EQUIPO	1			
Total general	16	9	11	1

CURSOS BASADOS EN COMPETENCIAS	COSTOS TOTALES
Actualización en Legislación Aduanera	\$ 65,00
Actualización por cambios en Leyes de Comercio Exterior	\$ 130,00
Actualización reglas y usos Cámara de Comercio Internacional	\$ 2.350,00
Cursos de Actualización en Administración áreas de Comercio Exterior	\$ 150,00
INNOVACIÓN	\$ 750,00
INTELIGENCIA EMOCIONAL	\$ 592,50
Leyes y regulaciones Estructuras y átomos / Comercio exterior	\$ 150,00
LIDERAZGO	\$ 300,00
Microsoft Office Excel (Software)	\$ 850,00
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	\$ 996,00
PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO	\$ 690,00
TRABAJO EN EQUIPO	\$ 460,00
UCP 600 /URDG758 /ISP98	\$ 780,00
Total general	\$ 8.263,50

Nota: Valores a septiembre 2014

Programa de requerimientos

- **Duración**

El plan de capacitación tiene la duración de un año para su ejecución en 2015. Los diferentes cursos, especialmente en el extranjero o los de repetición anual se desarrollarán de acuerdo a los calendarios de los proveedores.

- **Fechas**

Las fechas para los cursos están concentradas entre abril y octubre del año 2015. Para uno de los cursos, que se desarrolla en el exterior es necesario contar con los documentos (pasaporte y visa) con la anticipación del caso para lo cual se deberá recurrir al área de Administrativo y coordinar el requerimiento correspondiente.

- **Puntos significativos**

A continuación se presentan los cursos:

NOMBRE DEL CURSO

- Creatividad e innovación: Modelo Disney
- Creatividad e innovación en la Empresa
- Liderazgo efectivo
- Inteligencia emocional
- Curso básico de inteligencia emocional (on line)
- Seminario Orientación a resultados (on line)
- Cómo orientar la gestión a los resultados
- Planificación, Organización y Ejecución del Trabajo
- Administración del tiempo
- Gestión de equipos
- Ser parte de un equipo
- Excel Intermedio
- Excel Avanzado
- Seminario de derecho aduanero (importación y exportación)
- Seminario de Gestión Integral del Comercio y la Logística (México)
- Curso de Gestión Aduanera Administrativa de Exportaciones e Importaciones
- “Tips” para evitar llamados de atención del SRI y de la Superintendencia de Compañías
- Financiación del Comercio Internacional (on line)

Requerimientos de recursos

- **Materiales de capacitación**

Los materiales son otorgados por la empresa contratada.

- **Staff**

Gente (área de Produbanco que se encarga de la gestión de personal) a través de su Ejecutiva a cargo de la Capacitación, es la funcionaria que estará a cargo del apoyo y retribución a los proveedores del Plan de Capacitación. Como parte del equipo participará la Subgerente y Gerente de Desarrollo Organizacional a fin de dar el soporte requerido.

- **Requerimientos financieros**

Total Inversión: US\$ 8263,50 incluido impuestos e instalaciones, sin considerar cursos de inglés ni datawarehouse.

Criterios y métodos desarrollados para la evaluación de los resultados de la capacitación

A continuación se presentan las evaluaciones propuestas para los diferentes niveles que se han analizado a través del modelo de Kirkpatrick.

- **Evaluación de reacción para la satisfacción del personal capacitado**

Nombre del funcionario:

Cargo:

Nombre de su jefatura / supervisor:

Cargo de su jefatura / supervisor:

Fecha:

Cursos que ha recibido durante los últimos seis meses:

Competencias a desarrollar:

Las preguntas se califican en un rango del 1 al 4 siendo 1 el nivel más alto.

- ¿Se siente más preparado para hacer su trabajo y evaluar su capacidad?
- ¿Considera que su manejo de los recursos actuales puede mejorar? ¿En qué forma específica?
- ¿La capacitación recibida se alinea a sus objetivos personales y profesionales?

- ¿Ha desarrollado una visión de que su trabajo es importante dentro de la organización?
- ¿Reflejan sus jefaturas o líderes las prácticas y conocimientos que usted ha adquirido en la capacitación?
- **Evaluaciones de la adquisición de conocimientos, habilidades y conductas y desempeño del personal capacitado**

Las evaluaciones son complejas y se han realizado sobre la base de las evaluaciones mensuales y son:

Evaluación Subgerente Comercio Exterior

EVALUACIÓN PROPUESTA OBJETIVOS RUTINARIOS - COMERCIO EXTERIOR QUITO - AÑO 2014		
Cargo: Subgerente Comercio Exterior		
Nombre y Firma del Funcionario:		
Nombre y Firma del Jefe:		
Periodo:		
PUNTAJE		OBJETIVOS
20		CONTROL
	4	Cumplir con los requerimientos de Organismos de Control
	4	Antigüedad seguimientos de audits hasta 60 días
	4	Realizar seguimiento de Cuentas del activo con antigüedad no mayor a 30 días
	4	Revisar que todas las cuentas especiales deben estar conciliadas al 15 y el fin de mes
	4	Cumplir con la política de Productos y escritorios limpios.
45		EFFECTIVIDAD
	12	Procesar el mismo día los trámites recibidos (físico y magnético) hasta las 14:30 pm. Trámites adelantados hasta las 16:00
	9	Revisar el proceso de operaciones ingresadas vía Allnet el mismo día de ruteo a Comercio Exterior
	12	Revisar el proceso del 100% de las instrucciones Operativas, verificar que los pagos de operaciones Comex, se realicen dentro del horario establecido.
	12	Verificar que no exista errores en los pagos de operaciones
35		CALIDAD y EFICIENCIA DE SERVICIO
	10	Verificar que las transacciones del área, se realicen de acuerdo a las definiciones dadas por el cliente y el Negocio, dentro del tiempo estándar, cumpliendo con las políticas establecidas por la Administración, la Normativa Legal y Tributaria ecuatoriana vigente y de acuerdo a las Reglas vigentes de la Cámara de Comercio Internacional constantes en los diferentes Brochures.
	10	Coordinar con otras áreas de la institución la solución más ágil y oportuna ante dificultades o errores que se pudieran suscitar en el módulo de Comercio Exterior, precautelando los intereses de los clientes y la calidad del servicio.
	5	Cumplir con los estándares de atención telefónica
	10	Ejercer el control y solución de problemas del área
0		METAS / PROYECTOS
Constituye un rubro adicional recompensable		Ampliar conocimientos en otros Productos/Funciones de Comercio Exterior.
		Brindar soporte en los requerimientos de Organismos de Control, Dep. de Control Interno, Nuevos Desarrollos o Proyectos del banco que le sean delegados.
		Propiciar / Mantener un buen ambiente de trabajo
		Mejorar y/o Sugerir procesos de actividades rutinarias propias o del área
100		

Evaluación Ejecutivo Supervisor Comercio Exterior

EVALUACIÓN PROPUESTA OBJETIVOS RUTINARIOS - COMERCIO EXTERIOR QUITO - AÑO 2014		
Cargo: Ejecutivo Supervisor Comercio Exterior		
Nombre y Firma del Funcionario:		
Nombre y Firma Jefatura:		
Periodo:		
PUNTAJE	OBJETIVOS	
20,00	CONTROL	
	4	Apoyar en el control para que no existan valores con una antigüedad mayor a 30 días en las cuentas de activo.
	4	Apoyar en el seguimiento de la Conciliación de Cuentas Especiales diaria y mensualmente
	4	Validar el correcto cobro de ISD, aplicando las regulaciones vigentes de los entes de control
	4	Validar que no existan operaciones en procesos a fin de mes/del día que afecten contablemente al área
	4	Cumplir con la política de escritorios limpios y de Productos
45,00	EFFECTIVIDAD	
	9	Validar la notificación al área de negocios/tesorería de las operaciones de comercio exterior próximas a vencer a plazos y a la vista
	8	Procesar operaciones ingresadas vía Allnet el mismo día de ruteo a Comercio Exterior
	14	Verificar que los pagos de operaciones de comercio exterior sean dentro del horario establecido
	14	Verificar el mismo día los trámites asignados a la posición en los tiempos establecidos.
35,00	CALIDAD y EFICIENCIA DE SERVICIO	
	10	Verificar que las transacciones asignadas al puesto, se realicen de acuerdo a las definiciones dadas por el cliente y el Negocio, dentro del tiempo estándar, cumpliendo con las políticas establecidas por la Administración, la Normativa Legal y Tributaria ecuatoriana vigente y de acuerdo a las Reglas vigentes de la Cámara de Comercio Internacional constantes en los diferentes Brochures.
	10	Coordinar internamente la solución más ágil y oportuna ante dificultades o errores que se pudieran suscitar en el módulo de Comercio Exterior, precautelando los intereses de los clientes y la calidad del servicio
	5	Cumplir con los estándares de atención telefónica
	10	Atender al cliente externo de manera inmediata a sus requerimientos registrando los requerimientos en la herramienta diseñada para tal efecto
Constituye un rubro adicional recompensable	METAS / PROYECTOS	
	2	Ampliar conocimientos en otros Productos/Reemplazar Funciones de Comercio Exterior.
	2	Brindar soporte en los requerimientos de Organismos de Control, Dep. de Control Interno, Nuevos Desarrollos o Proyectos del banco que le sean delegados.
	3	Propiciar / Mantener un buen ambiente de trabajo
	2	Mejorar y/o Sugerir procesos de actividades rutinarias propias o del área
100,00		

Evaluación Ejecutivo Control Interno Comercio Exterior

EVALUACIÓN PROPUESTA OBJETIVOS RUTINARIOS - COMERCIO EXTERIOR QUITO - AÑO 2014		
Cargo: Ejecutivo Control interno		
Nombre y Firma del Funcionario:		
Nombre y Firma Jefatura:		
Periodo:		
PUNTAJE	OBJETIVOS	
40,00	CONTROL	
	5	Realizar seguimiento de las partidas existentes cuentas del activo(16 y 19) antigüedad no mayor a 30 días
	5	Realizar seguimiento de las cuentas por liquidar del Pasivo(25 y 29), justificar debidamente
	5	Controlar diariamente la Conciliación de las Cuentas especiales, especialmente en fines de mes.
	5	Elaborar informes para los Auditos aplicados al área
	5	Cumplir con la política de escritorios limpios
	15	Entregar requerimientos para Organismos de Control, Dep. de Control Interno, o solicitudes de Auditorías Internas y Externas
39,00	EFFECTIVIDAD	
	13	Certificar que los reportes semanales que se entrega a otras áreas se entreguen en el tiempo establecido y con la información verificada
	13	Certificar la Estructura E02 enviar novedades y dar el ok respectivo, entrega de Átomos para la SBS, dentro del tiempo establecido
	13	Reportar, coordinar y dar seguimiento de errores presentados en el módulo de Comercio Exterior para solucionar en el menor tiempo posible.
21,00	CALIDAD y EFICIENCIA DE SERVICIO	
	5	Cumplir con los estándares de atención telefónica
	10	Coordinar internamente la solución más ágil y oportuna ante dificultades o errores que se pudieran suscitar en el módulo de Comercio Exterior, precautelando los intereses de los clientes y la calidad del servicio mediante la certificación de los desarrollos y su paso a producción
	6	Coordinar y procesar el pago y registro de las Obligaciones Financieras de Produbanco con otras Instituciones Financieras y Organismos Multilaterales.
Constituye un rubro adicional recompensable	METAS / PROYECTOS	
	3	Contribuir en mantener un buen ambiente de trabajo y trabajo en equipo.
	2	<u>Reemplazar</u> /Ampliar conocimientos en otros Productos/Funciones de Comercio Exterior.
	2	Mejorar procesos de actividades rutinarias propias o del área
100,00		

Evaluación Ejecutivo Liquidador procesos especiales Comercio Exterior

EVALUACIÓN PROPUESTA OBJETIVOS RUTINARIOS - COMERCIO EXTERIOR QUITO - AÑO 2014		
Cargo: Ejecutivo Liquidador procesos especiales		
Nombre y Firma del Funcionario:		
Nombre y Firma Supervisor:		
Nombre y Firma Jefatura:		
Periodo:		
PUNTAJE	OBJETIVOS	
20,00	CONTROL	
	5	Reportar valores para la elaboración del cuadro contable para que no existan valores con una antigüedad mayor a 30 días en las cuentas de activo.
	5	Apoyar en la Conciliación de Cuentas Especiales diaria y mensualmente, correspondiendo oportunamente los valores correspondientes a cuentas especiales
	5	Presentar o notificar al supervisor todas las transacciones procesadas en el día para la verificación.
	5	Cumplir con la política de escritorios limpios y de Productos
45,00	EFFECTIVIDAD	
	18	Procesar todos pagos de cartas de crédito de importación en el día del vencimiento y dentro del horario establecido dentro del área.
	18	Aplicar el cobro de ISD, de acuerdo a las regulaciones vigentes de todos los pagos al exterior procesados en el día.
	9	Apoyar en la liquidación de los trámites asignados a la posición en los tiempos establecidos.
35,00	CALIDAD y EFICIENCIA DE SERVICIO	
	5	Cumplir con los estándares de atención telefónica
	10	Verificar que las transacciones asignadas al puesto, se realicen de acuerdo a las definiciones dadas por el cliente y el Negocio, dentro del tiempo estándar, cumpliendo con las políticas establecidas por la Administración, la Normativa Legal y Tributaria ecuatoriana vigente y de acuerdo a las Reglas vigentes de la Cámara de Comercio Internacional constantes en los diferentes Brochures.
	10	Atender al cliente externo de manera inmediata a sus reclamos y requerimientos registrándolos en la herramienta diseñada para tal efecto
	10	Promover el control transaccional y de gestión en el área sobre la base de la reglamentación y normativa vigente.
Constituye un rubro adicional recompensable	METAS / PROYECTOS	
	2	Reemplazar/ampliar conocimientos en otros Productos/Funciones de Comercio Exterior.
	2	Brindar soporte en los requerimientos de Organismos de Control, Dep. de Control Interno o Nuevos Desarrollos o Proyectos del banco que le sean delegados.
	3	Propiciar/Mantener un buen ambiente de trabajo
	2	Sugerir/Mejorar procesos de actividades rutinarias propias o del área
100,00		

Evaluación Ejecutivo liquidador productos Comercio Exterior

EVALUACIÓN PROPUESTA OBJETIVOS RUTINARIOS - COMERCIO EXTERIOR QUITO - AÑO 2014		
Cargo: Ejecutivo Liquidador productos		
Nombre y Firma del Funcionario:		
Nombre y Firma Supervisor:		
Nombre y Firma Jefatura:		
Periodo:		
PUNTAJE	OBJETIVOS	
20,00	CONTROL	
	5	Elaborar el cuadro contable para que no existan valores con una antigüedad mayor a 30 días en las cuentas de activo.
	5	Conciliar Cuentas Especiales diaria y mensualmente
	5	Presentar o notificar al supervisor todas las transacciones procesadas en el día para la verificación.
	5	Cumplir con la política de escritorios limpios y de Productos
45,00	EFFECTIVIDAD	
	18	Registrar fe de presentación correctamente, una vez presentada la solicitud por parte del beneficiario antes de su vencimiento.
	9	Enviar formularios de RCE del área, dentro del tiempo establecido.
	18	Liquidar los trámites asignados a la posición en los tiempos establecidos.
35,00	CALIDAD y EFICIENCIA DE SERVICIO	
	5	Cumplir con los estándares de atención telefónica
	10	Verificar que las transacciones asignadas al puesto, se realicen de acuerdo a las definiciones dadas por el cliente y el Negocio, dentro del tiempo estándar, cumpliendo con las políticas establecidas por la Administración, la Normativa Legal y Tributaria ecuatoriana vigente y de acuerdo a las Reglas vigentes de la Cámara de Comercio Internacional constantes en los diferentes Brochures.
	10	Atender al cliente externo de manera inmediata a sus reclamos y requerimientos registrándolos en la herramienta diseñada para tal efecto
	10	Promover el control transaccional y de gestión en el área sobre la base de la reglamentación y normativa vigente.
Constituye un rubro adicional recompensable	METAS / PROYECTOS	
	2	Ampliar conocimientos en otros Productos/Funciones de Comercio Exterior.
	2	Brindar soporte en los requerimientos de Organismos de Control, Dep. de Control Interno, Nuevos Desarrollos o Proyectos del banco que le sean delegados.
	3	Propiciar / Mantener un buen ambiente de trabajo
	2	Sugerir y/o Mejorar procesos de actividades rutinarias propias o del área
100,00		

- **Evaluación de la capacitación de la satisfacción de la gerencia del personal capacitado**

Nombre del funcionario:

Cargo:

Nombre y cargo del evaluador:

Fecha:

Evaluación de la capacitación: Nombre del proveedor

Competencias a verificar:

Las preguntas se califican en un rango del 1 al 4 siendo 1 el nivel más alto.

- ¿Ha verificado mejoras en el desempeño del trabajo que pueda atribuirse a la capacitación recibida por sus colaboradores? Si es así, ¿cuáles?
- ¿El personal se encuentra más preparado / motivado para el desempeño de su tarea?
- ¿Ha mejorado el desempeño a través del uso de los recursos disponibles para el desarrollo del trabajo?
- ¿Los colaboradores tienen una mejor visión de la importancia de su trabajo en la organización?
- ¿Es usted un referente al cual sus colaboradores pueden acudir para solventar sus dudas al respecto de los temas en los cuales fueron capacitados?

Procedimiento para el monitoreo de la capacitación (Anexo 8)

Anexo 6: Evaluación de capacitación (corto plazo)

Evaluación Capacitación

Curso:	
Lugar:	Fechas: Del 7 al 11 de abril 2014
Horario: 17H30 a 20H30	No. Participantes: 8
Instructor:	

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente las preguntas y contéstelas marcando con una "X" en la casilla de Evaluación que le considere y **NA** en los casos que **No** aplique la pregunta.

La escala de Evaluación es la siguiente:

5= MUY BIEN 4= BIEN 3= SUFICIENTE 2= INSUFICIENTE 1= DEFICIENTE

EVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR	EVALUACIÓN					
	5	4	3	2	1	
1. Mostró dominio del tema.						
2. Utilizó un lenguaje claro, adecuado y sencillo.						
3. Presento los objetivos del curso.						
4. Estableció las reglas del curso.						
5. Explicó la forma en que se trabajaría en el curso.						
6. Supervisó adecuadamente los trabajos						
7. Resolvió oportunamente las dudas y los problemas de los participantes.						
8. Ilustró el tema con casos prácticos.						
AUTO EVALUACIÓN	EVALUACIÓN					
	5	4	3	2	1	
1. Participé activamente						
2. Participé positivamente hacía el grupo						
3. Participé positivamente hacía el instructor						
4. Mi actitud hacía lograr aprendizaje fue:						
5. Fui puntual						
EVALUACIÓN DEL EVENTO	EVALUACIÓN					
	5	4	3	2	1	
1. El desarrollo del curso cumplió con sus expectativas.						
2. Los ejercicios fueron acordes con el contenido del curso.						
3. El conocimiento adquirido es aplicable a las funciones que desempeña.						

4. El conocimiento adquirido es aplicable a su desarrollo personal.						
5. Los materiales de apoyo y manuales empleados fueron suficientes y de calidad.						
COORDINACIÓN DEL EVENTO	EVALUACIÓN					
	5	4	3	2	1	
1. La entrega del material didáctico a los participantes fue oportuna.						
2. Se brindó apoyo tanto al instructor como a los participantes.						
3. El personal encargado de coordinar el evento presentó disposición de servicio.						
COMENTARIOS:						

Anexo 7: Desarrollo evaluaciones Comercio Exterior Abril 2014

DATOS EVALUACIONES

LLAMADAS TELEFÓNICAS					RESULTA DO	OPTIM O	PUNTAJ E	PUNTA JE OB
QUITO	SUPERVISOR COMERCIO EXTERIOR	247	2	249	99%	95%	5	5,00
QUITO	LIQUIDADOR PROCESOS ESPECIALES	177	3	180	98%	95%	5	5,00
QUITO	LIQUIDADOR PRODUCTOS					95%	5	0,00
QUITO	EJECUTIVO CONTROL INTERNO	56	1	57	98%	95%	5	5,00
Total QUITO								

ESTÁNDARES

AREA	PROMEDIO MENSUAL TRANSACCIONES	Nº PERSONA L	PROD UCTIV IDAD	EFFECT IVIDA D	Nº MAXIMO DE ERRORES (***)	PROM EDIO ACTIV AS	PROME DIO PASIVAS	% CALID AD
COMERCIO EXTERIOR	1.025	6	81,00	99,70	2	3.183	-131.312	99,90

ÁREA	PROMEDIO MENSUAL TRANSACCIONES	Nº ERRORES	TOTAL TRANS ACCIO NES SIN ERRO R	RESUL TADO REAL	OPTIMO	PUNTA JE OPTIM O	PUNTAJ E REAL
COMERCIO EXTERIOR	1.025	0	1.025,00	100,00 %	100	10	10,000

ÁREA	TOTAL DE CASOS ASIGNADOS A TRAVÉS CÉLULA DE R&R	Nº CASOS NO SOLUCIO NADOS	TOTAL CASOS SOLUC IONAD OS	RESUL TADO REAL	OPTIMO	PUNTA JE OPTIM O	PUNTAJ E REAL
COMERCIO EXTERIOR	1	0	1,00	100,00 %	100	10	10,000

No
existieron
reclamos

RESULTADOS POR MES (ABRIL)

ÁREA	MENSUAL TRANSACCIONES	Nº PERSONA L	PROD UCTIV IDAD	PUNTA JE	OPTIMO	PUNTA JE ALCAN ZADO
COMERCIO EXTERIOR UIO	961	8,00	120,13	40	100	40.00

RESULTADOS POR MES (ABRIL)

PUNTA JE	OPTIMO
10	81

MANUALES
ERRORES
REPORTADOS:

0
0
0
961

ERRORES NO
PERMITIDOS

PUNTAJE
ALCANZA
DO %
CALIDAD

5

COBRO ISD	TOTAL REGISTROS POR MES	NO COB	COBRADOS	RESULTADO	PCT OPTIMO	PTJ OPTIMO	PUNTAJE REAL
SUPERVISOR	105	0	105	100%	100%	4	4,00
COMERCIO EXTERIOR	105	0	105	100%	100%	4	4,00
LIQUIDADOR PRODUCTOS	105	0	105	100%	100%	15	15,00
LIQUIDADOR PROCESOS ESPECIALES	105	0	105	100%	100%	4	4,00
CONTROL INTERNO							

CUADRE CONTABLE	NUMERO DE DÍAS LABORABLES	NO CUADRADOS	CUADRADOS	RESULTADO	PCT OPTIMO	PTJ OPTIMO	PUNTAJE REAL
SUPERVISOR	20	0	20	100%	100%	4	4,00
COMERCIO EXTERIOR	20	0	20	100%	100%	5	5,00
LIQUIDADOR PRODUCTOS	20	0	20	100%	100%	5	5,00
LIQUIDADOR PROCESOS ESPECIALES	20	0	20	100%	100%	4	4,00
CONTROL INTERNO							

CHECK LIST	NUMERO DE LABORABLES	NO FIRMADOS	FIRMADOS	RESULTADO	PCT OPTIMO	PTJ OPTIMO	PUNTAJE REAL
SUPERVISOR	20	0	20	100%	100%	4	4,00
COMERCIO EXTERIOR	20	0	20	100%	100%	5	5,00
LIQUIDADOR PRODUCTOS	20	0	20	100%	100%	5	5,00
LIQUIDADOR PROCESOS ESPECIALES	20	0	20	100%	100%	5	5,00
CONTROL INTERNO							

TRAMITES PROCESADOS DENTRO DE HORARIOS	NUMERO DE TRAMITES RUTEADOS AL MES	NO PROCESADOS EN HORARIO	PROCESADOS EN HORARIO	RESULTADO	PCT OPTIMO	PTJ OPTIMO	PUNTAJE REAL
SUPERVISOR	92	0	92	100%	100%	6	6,00
COMERCIO EXTERIOR	92	0	92	100%	100%	6	6,00
LIQUIDADOR PRODUCTOS	92	0	92	100%	100%	6	6,00
LIQUIDADOR PROCESOS ESPECIALES	92	0	92	100%	100%	12	12,00
CONTROL INTERNO							

TRAMITES ADELANTADOS PROCESADOS EN EL MISMO DÍA DE RUTEO	NUMERO DE TRAMITES ADELANTADOS RUTEADOS	NO PROCESADOS EN EL DÍA	PROCESADOS EN EL DÍA	RESULTADO	PCT OPTIMO	PTJ OPTIMO	PUNTAJE REAL
SUPERVISOR	66	0	66	100%	100%	12	12,00
COMERCIO EXTERIOR	66	0	66	100%	100%	15	15,00
LIQUIDADOR PRODUCTOS	66	0	66	100%	100%	12	12,00
LIQUIDADOR PROCESOS ESPECIALES	66	0	66	100%	100%	12	12,00
CONTROL INTERNO							

PAGOS PROCESADOS DENTRO DEL MISMO DÍA	NUMERO DE PAGOS CLIENTE/EXTERIOR	NO PAGADOS EN HORARIO	PROCESADOS	RESULTADO	PCT OPTIMO	PTJ OPTIMO	PUNTAJE REAL
SUPERVISOR	88	0	88	100%	100%	10	10,00
COMERCIO EXTERIOR							
LIQUIDADOR	88	0	88	100%	100%	12	12,00
PRODUCTOS							
LIQUIDADOR	88	0	88	100%	100%	10	10,00
PROCESOS ESPECIALES							
CONTROL INTERNO	88	0	88	100%	100%	12	12,00

PAGOS PROCESADOS EN DENTRO SIN ERRORES	NUMERO DE PAGOS CLIENTE/EXTERIOR	NO PAGADOS EN HORARIO	PROCESADOS	RESULTADO	PCT OPTIMO	PTJ OPTIMO	PUNTAJE REAL
SUPERVISOR	88	0	88	100%	100%	12	12,00
COMERCIO EXTERIOR							
LIQUIDADOR	88	0	88	100%	100%	10	10,00
PRODUCTOS							
LIQUIDADOR	88	0	88	100%	100%	15	15,00
PROCESOS ESPECIALES							
CONTROL INTERNO	88	0	88	100%	100%	10	10,00

Atención de R&R

4203 Comercio Exterior					
OPTIMO	RESULTADO			calificación	calificación alcanzada
95%	100,00%	95%	95	7,50	5

Cuentas del Activo	OPTIMO	RESULTADO	PTJ	
Antigüedad no mayor a 30 días	100,00%	100,00%	4	4,00

CUENTAS ESPECIALES	OPTIMO	RESULTADO	PTJ	
sin conciliar	100,00%	100,00%	4	4,00

ERRORES MODULO COMEX	OPTIMO	RESULTADO	PTJ	
REPORTE Y SEGUIMIENTO DE ERRORES	100,00%	100,00%	10	10,00

Cuentas del Pasivo	OPTIMO	RESULTADO	PTJ
--------------------	--------	-----------	-----

Antigüedad no mayor a 30 días	100,00%	100,00%	5	5,00
-------------------------------	---------	---------	---	------

Cuentas del Activo	OPTIMO	RESULTADO	PTJ	
Antigüedad no mayor a 30 días	100,00%	100,00%	5	5,00

CUENTAS ESPECIALES	OPTIMO	RESULTADO	PTJ	
sin conciliar	100,00%	100,00%	5	5,00

AUDITORIAS

Referencia	Operaciones	OPTIMO	% OPTIMO	RESULTADO	PTJ	
	4	4	100%	100%	5	5,00
TOTAL	4	4				

Calificación 4 en Auditoria

REQUERIMIENTOS CONTROL INTERNO AUDITORIAS NUEVOS PROYECTOS	NUMERO DE REQUERIMIENTOS RECIBIDOS	REQUERIMIENTOS NO ENTREGADOS A TIEMPO	TOTAL	RESULTADO	PCT OPTIMO	PTJ OPTIMO	PUNTAJE REAL
EJECUTIVO CONTROL INTERNO	1	0	1	100%	100%	15	15,00

No se recibieron requerimientos

CUADRE ESTRUCTURAS E02	NUMERO DE REGISTROS REVISADOS EN ESTRUCTURA MENSUAL	NUMERO DE ERRORES DETECTADOS Y SOLUCIONADOS	TOTAL	RESULTADO	PCT OPTIMO	PTJ OPTIMO	PUNTAJE REAL
EJECUTIVO CONTROL INTERNO	105	0	105	100%	100%	12	12,00

REPORTES ENTREGADOS A DIFERENTES ÁREAS	NUMERO DE REPORTES VALIDADOS Y ENTREGADOS A TIEMPO	NUMERO DE REPORTES CON ERROR Y NO ENTREGADOS A TIEMPO	TOTAL	RESULTADO	PCT OPTIMO	PTJ OPTIMO	PUNTAJE REAL
EJECUTIVO CONTROL INTERNO	20	0	20	100%	100%	10	10,00

ERRORES REPORTADOS PARA SEGUIMIENTO MODULO COMEX	NUMERO DE ERRORES REPORTADOS Y SOLUCIONADOS	NUMERO DE ERRORES NO REPORTADOS NI SOLUCIONADOS CON TEC	TOTAL	RESULTADO	PCT OPTIMO	PTJ OPTIMO	PUNTAJE REAL
EJECUTIVO CONTROL INTERNO	1	0	1	100%	100%	10	10,00

No se reportaron errores

CERTIFICACIONES O NUEVOS PROYECTOS	NUMERO DE CERTIFICACIONES EFECTUADOS	NUMERO DE CERTIFICACIONES CON ERROR O SIN CUMPLIR TIEMPO ESTABLECIDO	TOTAL	RESULTADO	PCT OPTIMO	PTJ OPTIMO	PUNTAJE REAL
EJECUTIVO CONTROL INTERNO	1	0	1	100%	100%	6	6,00

TRAMITES ALL NET MISMO DÍA	OPTIMO	RESULTADO	PTJ
DENTRO DEL MISMO DÍA	100,00%	100,00%	6

0 TRAMITES RECIBIDOS EN MARZO

NOTIFICACIONES PAGOS POR ENCAR	NÚMERO DE NOTIFICACIONES EFECTUADAS	NUMERO DE NOTIFICACIONES NO EFECTUADAS	TOTAL	RESULTADO	PCT OPTIMO	PTJ OPTIMO	PUNTAJE REAL
SUPERVISOR COMERCIO EXTERIOR	1	0	1	100%	100%	10	10,00

FE DE PRESENTACIÓN INGRESADAS	NUMERO DE FE DE PRESENTACIÓN INGRESADAS	NO INGRESADAS	TOTAL	RESULTADO	PCT OPTIMO	PTJ OPTIMO	PUNTAJE REAL
SUPERVISOR COMERCIO EXTERIOR	57	0	57	100%	100%	15	15,00

METAS Y PROYECTOS ABRIL 2014	# DE HORAS EN EL MES
Ampliar conocimientos en otros Productos/Funciones de Comercio Exterior.	
Brindar soporte en los requerimientos de Organismos de Control, Dep. de Control Interno, Nuevos Desarrollos o Proyectos del banco que le sean delegados.	
Propiciar / Mantener un buen ambiente de trabajo	
Mejorar y/o Sugerir procesos de actividades rutinarias propias o del área	

Anexo 8: Procedimiento para la mejora del proceso de capacitación

1. OBJETO

Este procedimiento define la forma como se procederá a mejorar el proceso de capacitación.

2. ALCANCE

Este procedimiento tiene que ver con todos los documentos y procedimientos que forman parte del Sistema de Gestión de Calidad de Empresa:

- Manual de Calidad
- Procedimiento de inducción corporativa
- Procedimiento de capacitación

3. REFERENCIAS

Este procedimiento se ampara en las siguientes referencias:

- Norma ISO 9001:2008 versión española INEN
- Norma ISO 9000:2005 “Sistema de Gestión de Calidad Fundamentos y Vocabulario”.
- Norma ISO 10015:1999 “Administración de la Calidad - Guías y lineamientos para el entrenamiento”
- Norma ISO 10018: “Directrices para el desarrollo de la participación y competencia del personal”
- Manual de Calidad

4. DEFINICIONES

Capacitación: habilitar a alguien o hacerlo apto, es un sinónimo de educación, que implica dirigir, encaminar y doctrinar sobre una filosofía, en este caso, la filosofía de la gestión de calidad

Entrenamiento: preparar, adiestrar personas o animales, especialmente para la práctica de un deporte

Formación: criar, educar, adiestrar, adoctrinar.

En el presente documento se utilizarán los términos capacitación, formación y entrenamiento como sinónimos.

Brechas de capacitación: corresponden a las diferencias entre los requerimientos de competencias para el desempeño de un cargo y las que el funcionario posee en el momento de la evaluación.

Gente: Área encargada de la gestión del personal del Produbanco y sus empresas filiales

5. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

El Gerente de Capacitación de Gente es el responsable de elaborar, revisar y controlar el funcionamiento de este procedimiento, antes de su emisión, así como su actualización cuando sea necesario.

El Vicepresidente de Productividad y el Vicepresidente de Gente son los encargados de aprobar el procedimiento, antes de su emisión.

Todos los involucrados con el Sistema de Gestión de Calidad deben cumplir con este procedimiento.

DESCRIPCIÓN	
6. PROCEDIMIENTO	
<p>a) ETAPA I: Definición de las brechas de capacitación en las áreas:</p> <p>Cada área a través de su Gerente o encargado de Control interno es el responsable de la entrega de los requerimientos de capacitación de su área en coordinación con el Gerente de línea, para esto se deberán validar los requerimientos de las competencias levantadas de acuerdo con cada uno de los cargos.</p> <p>A través de entrevistas, pruebas y/o la observación de los comportamientos y evaluaciones de los funcionarios se determinarán los requerimientos de capacitación.</p> <p>El encargado entregará a Gente un detalle de los requerimientos de capacitación en el que se evidencie la aprobación del gerente de línea, las competencias requeridas debidamente justificadas contra el perfil de desempeño y los objetivos del año del área alineados con la misión y visión organizacional.</p>	<p>Listado de necesidades de capacitación</p>

<p>De no entregarse todos los puntos indicados será imposible proceder con el requerimiento de capacitación.</p>	
<p>b) ETAPA II: Diseño y planeación del capacitación</p>	
<p>Con la especificación de necesidades de capacitación remitidos por las áreas, Gente realizará la consolidación de todos los datos y empezará en coordinación con Compras el contacto con los proveedores de acuerdo a la política para contratación. El plan corporativo será entregado a la Vicepresidencia de Gente para su aprobación y la Vicepresidencia de Productividad para su inclusión en el presupuesto.</p>	<p>Plan de capacitación</p>
<p>Los contratos con los proveedores producto de esta negociación deben estar en archivo activo para acudir a los mismos en caso de ser requerido o discrepancias. Los contratos deben contener todos los acuerdos que se hayan realizado y especificar claramente: fechas, costos, objetivos a cumplir, metodología de evaluación al proveedor, así como las responsabilidades de Produbanco frente a la capacitación.</p>	<p>Contratos con los proveedores de capacitación</p>
<p>c) ETAPA III: Ofrecimiento de la capacitación</p>	
<p>Los responsables de la coordinación de la capacitación notificarán a los funcionarios beneficiados fecha, hora y lugar para la realización del evento. Los funcionarios son responsables de la asistencia y del máximo aprovechamiento. Los proveedores y funcionarios son responsables del registro de su asistencia y se entregarán con los debidos soportes a Gente.</p>	<p>Registros de asistencia, materiales utilizados y resultados obtenidos.</p>
<p>En esta etapa deberán registrarse los resultados obtenidos del primer nivel de evaluación (reacción) a través del formato establecido para el efecto y que debe constar en el contrato con el proveedor.</p>	<p>Evaluación de reacción</p>
<p>d) ETAPA IV: Evaluación y resultados de la capacitación</p>	
<p>Los encargados del Control Interno de las áreas deberán aplicar las evaluaciones a su personal de acuerdo con los resultados de las capacitaciones realizadas durante todo el año posterior a la evaluación.</p>	<p>Evaluaciones mensuales y semestrales.</p>
<p>Dichas evaluaciones deben realizarse mensualmente y cada semestre se deberá aplicar las evaluaciones a las gerencias de acuerdo con el plan de capacitación que se anexa a este</p>	<p>Cuantificación del costo-</p>

NOTAS ACLARATORIAS

ⁱ **The World Economic Forum** is an international institution committed to improving the state of the world through public-private cooperation in the spirit of global citizenship.

Traducción autora.

ⁱⁱ The key to Procredit success is our employees, who put our “House Bank for Small Business” positioning and philosophy into practice. Responsible financial intermediation requires staff who are able to establish long-term relationships with our customers, analyse credit risk reliably and provide good service in a friendly and efficient manner. The Procredit group dedicates significant resources to training Traducción autora.